



UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

A TV UNIVERSITÁRIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

ANA PAULA DAMASCENO TORRES

Belo Horizonte – MG
2015

ANA PAULA DAMASCENO TORRES

A TV UNIVERSITÁRIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade Fumec, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento.

Área de concentração: Gestão de Sistemas de Informação e Conhecimento.

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento.

Prof. Orientador: Dr. Jorge Tadeu R. Neves

Belo Horizonte - MG

2015

ANA PAULA DAMASCENO TORRES

A TV UNIVERSITÁRIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade Fumec como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Dr. Jorge R. Tadeu de Ramos Neves

Prof. Dr. Cláudio Márcio Magalhães

Prof. Dr. Rodrigo Fonseca e Rodrigues

Eustáquio Ferreira Neto

Belo Horizonte, 30 de maio de 2015.

Aos meus amados pais, Jorge e Marlene, que me ensinaram os primeiros valores da vida e me apresentaram o amor e a resiliência através do exemplo. Ao meu marido Rodrigo, companheiro fiel, amor e amigo. Aos meus filhos Ricardo e Lucca, fontes de luz, amor, inspiração e alegria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela proteção em diferentes momentos e por colocar em meu caminho pessoas especiais e tão importantes na conclusão de mais este desafio.

Meu eterno agradecimento ao meu estimado orientador, Dr. Jorge Tadeu Neves, por ter acreditado em mim e no tema, por sua inteligência compartilhada, simplicidade e leveza, pelo apoio em cada fase do projeto e por me contagiar com sua paixão motivadora pela inovação.

Agradeço à minha mãe, minha melhor amiga, e quem sempre me estendeu a mão em todos os momentos que precisei de apoio psicológico e com meus filhos.

Aos meus irmãos, companheiros fiéis e os quais amo e admiro tanto que não há palavras que expresse o quanto. Aos cunhados e cunhadas que me apoiaram sempre que precisei.

À querida Clotilde Maia Fonseca, doce amiga e forte apoio durante toda a caminhada.

À vovó Rosa, pela energia emanada de cada oração e carinho.

Às amigas Adriana Xavier e Sheila Rachid, que me encorajaram do início ao fim. À Fernanda Bastos, pela confiança, amizade e apoio crucial.

Ao professor Dr. Cláudio Magalhães, um humanista motivador e apaixonado pelo que faz. Obrigada pelo apoio e preciosa contribuição neste projeto.

Ao amigo Kiko Ferreira, meu admirado Guru no fazer televisão, profissional com ética e valores ilibados.

Aos meus alunos e professores, pela companhia e apoio em toda a caminhada, especialmente ao Prof. Wilson Mingote, pela contribuição na qualificação.

Às colegas coordenadoras Bia Starling e Cláudia Siqueira pela receptividade e acolhida. Ao Júlio César Teixeira, colaborador do programa de Mestrado da Fumec, pelo apoio sempre diligente durante os dois anos de pesquisa.

Agradeço aos examinadores da banca de defesa por terem aceitado o convite. É uma honra tê-los em minha banca.

Agradeço aos familiares queridos e a meus amigos de uma vida toda, por não desistirem de mim, mesmo após grande ausência.

“Não acredites em quem tudo sabe. Os que muito sabem, sabem que tem muito a aprender. A educação é do tamanho da vida, não há começo, não há fim. Só travessia”.

Rubem Alves

RESUMO

O objetivo principal deste projeto foi mostrar a contribuição de práticas de Gestão do Conhecimento em TVs Universitárias que são recursos competitivos para a gestão de uma IES. Os objetivos específicos foram atingidos e se basearam em apresentar um diagnóstico de práticas de GC em TVs Universitárias a partir do modelo da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi; apontar os principais fatores de produção de informação e de conhecimento pelas TVs Universitárias que podem favorecer a competitividade às Instituições de Ensino Superior; analisar as práticas de produção e de geração de conhecimento de TVs Universitárias de Belo Horizonte, que exibem seu conteúdo no Canal Universitário (12 NET), o que foi feito por meio de entrevistas aplicadas aos coordenadores de TVs Universitárias; e, apresentar uma proposta de elaboração e de programação de TV Universitária à luz da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi. A metodologia foi por meio de um estudo de caso múltiplo, com investigação aprofundada de um universo de produção de conteúdo por TVs Universitárias da Região Metropolitana de Belo Horizonte, exibidoras de conteúdo no Canal Universitário de Belo Horizonte (12 Net) e a apresentação de uma proposta de elaboração de programação de TV Universitária à luz da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi. O tipo de pesquisa foi o descritivo com abordagem qualitativa, cuja técnica de coleta de dados foi por meio de entrevistas. Utilizou-se ainda de pesquisa exploratória e bibliográfica. Com o resultado da pesquisa foi possível responder a pergunta norteadora, em que os resultados encontrados apontam para a possibilidade de a TV Universitária auxiliar a IES na ampliação de sua missão educativa a partir da divulgação em mídias diversas e da retenção e identificação do conhecimento retido no público acadêmico. A gestão do conhecimento é apresentada no projeto como processo articulado capaz de incrementar a habilidade dos gestores. Trata-se de uma ferramenta de socialização e disseminação da informação nas IES, como vantagem competitiva.

Palavras-chave: TV Universitária. Gestão do conhecimento. Instituições de ensino superior.

ABSTRACT

The main objective of this project was to show the contribution of knowledge management practices in University TVs that are competitive resources for the management of an HEI. The specific objectives were achieved and were based on presenting a diagnosis of KM practices in TVs University from the model of the Spiral of Knowledge Nonaka and Takeuchi; identify the main factors of production of information and knowledge by the University TVs that can enhance the competitiveness to higher education institutions; analyze the practices of production and generation of knowledge TVs University of Belo Horizonte, which display its contents in the University Channel (12 NET), which was done through interviews applied to the coordinators TVs University; and submit a proposal to develop and University TV programming in the light of Nonaka and Takeuchi Knowledge Spiral. The methodology has been through a multiple case study with in-depth investigation of a universe of content production for TV University in the metropolitan region of Belo Horizonte, content exhibiting at University Channel Belo Horizonte (12 Net) and the presentation of a proposal to develop University TV programming in the light of Nonaka and Takeuchi Knowledge Spiral. The type of research was descriptive qualitative approach, the data collection technique was through interviews. Was also used exploratory and literature. With the result of the research was possible to answer the guiding question, in which the results point to the possibility of the University TV assist HEIs in expanding its educational mission from the disclosure in various media and retention and to evaluate knowledge retained in academic audience. Knowledge management is presented in the project as articulated process can enhance the ability of managers. This is a socialization tool and dissemination of information in HEIs, as a competitive advantage.

Keywords: University TV. Knowledge management. Higher education institutions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Duas dimensões da criação do conhecimento.....	58
Figura 2 – Quatro modos de conversão do conhecimento	59
Figura 3 – Espiral do conhecimento	61
Figura 4 – Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos	63
Figura 5 – Espiral de criação do conhecimento organizacional.....	64
Figura 6 – Espiral do conhecimento	81
Figura 7 – Como criar a espiral do conhecimento	82
Figura 8 – Conceito norteador do projeto	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Temática abordada nas entrevistas e respostas	75
Quadro 2 – Sugestões de programas	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dois tipos de conhecimento	57
---	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABEPEC	Associação Brasileira de Emissoras Públicas, Educativas e Culturais
Abert	Associação Brasileira das Emissoras de Rádio e TV
ABTU	Associação Brasileira de Televisão Universitária
Art.	Artigo
BBC	<i>British Broadcasting Corporation</i>
CEDECOM	Centro de Comunicação
CNU	Canal Universitário
Contel	Conselho Nacional de Telecomunicações
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
DNA	Ácido Desoxirribonucleico
Embratel	Empresa Brasileira de Telecomunicações
GC	Gestão do Conhecimento
HD	<i>High Definition</i>
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística
ICSA	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
IES	Instituições de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NET	Rede
PCNs	Parâmetros Curriculares Nacionais
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PUC	Pontifícia Universidade Católica
SESC	Serviço Social do Comércio
Telebrás	Telecomunicações Brasileiras
TV	Televisão
TVA	Televisão por Assinatura
UEMG	Universidade Estadual de Minas Gerais
UFMG	Universidades Federal de Minas Gerais
UNA	Centro Universitário UNA
UNIBH	Centro Universitário de Belo Horizonte
UNIP	Universidade Paulista
UNISA	Universidade Santo Amaro
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização	15
1.2 Definição do Problema e Objetivos	18
1.3 Justificativas	19
1.4 Aderência ao Programa de Mestrado.....	20
 2 REFERENCIAL TEÓRICO	 22
2.1 Convergências entre Gestão do Conhecimento e TV Universitária	22
2.2 Comunicação Social	24
2.2.1 Comunicação e Cultura	25
2.3 Teorias da Comunicação.....	28
2.3.1 Estudos Culturais	33
2.4 Televisão no Brasil	37
2.4.1 História	37
2.4.2 Crítico Olhar sobre Televisão no Brasil	40
2.4.3 TV Pública	42
2.4.3.1 TV Universitária	44
2.5 Gestão do Conhecimento.....	47
2.5.1 As Organizações do Conhecimento	53
2.5.2 A Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi	55
 3 METODOLOGIA.....	 67
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	67
3.2 Coleta de Dados.....	67
3.3 Unidades de Análise e Observação	68
3.4 Pesquisa Exploratória e Bibliográfica	68
3.5 Realização das Entrevistas	69
3.6 Pesquisa Descritiva	69
 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	 70
4.1 Entrevistados.....	70
4.2 Apresentação do Conteúdo das Entrevistas	71

4.3 Roteiro para Elaboração de Conteúdo de Programação para TV Universitária à Luz da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi.....	79
4.4 Reflexões acerca da elaboração do Conteúdo.....	80
4.5 A Prática da Espiral do Conhecimento em TV Universitária.....	82
4.6 A Importância da Missão da IES na Construção do Projeto.....	83
4.6.1 Visão	84
4.6.2 Valores	84
4.6.3 Público-alvo.....	85
4.6.4 Conceito do Projeto	85
4.6.5 <i>Design</i> do Projeto	86
4.6.6 Cenários	87
4.6.7 Conteúdo.....	88
4.6.8 Apresentação aos Gestores	88
4.7 Sugestões de Programas	89
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 93
 REFERÊNCIAS.....	 96
 APÊNDICES.....	 100

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Esta pesquisa parte da premissa de que a TV Universitária possui grande potencial de produção de informação e de conteúdo, que pode auxiliar na Gestão do Conhecimento em Instituições do Ensino Superior no Brasil. Este veículo de comunicação, produzido por universitários, professores e funcionários possui grande potencial de disseminação da informação, educação, geração de conhecimento e integração com comunidades e com os públicos interno e externo das IES.

As TVs Universitárias têm um caráter institucional e por isso possuem liberdade para investir na qualidade do conteúdo sem estarem presas a contratos e à busca pela audiência. Em 2009, no Brasil, era de 150 o número de emissoras de TVs Universitárias, contra 20 em 1995, um salto quantitativo de 755% (RAMALHO, 2010).

O crescimento, no entanto, só foi possível graças à promulgação da Lei do Cabo. Em 1995, o governo regulamentou a veiculação das produções das IES (Instituições de Ensino Superior) de forma gratuita, possibilitando assim o aumento desses canais. A Lei do Cabo prevê que em todo município as operadoras de TV a Cabo conceda um canal universitário gratuitamente para IES da região.

As operadoras de TV a cabo, na sua área de prestação de serviço, deverão tornar disponíveis canais para um canal universitário, reservado para o uso compartilhado entre as universidades localizadas no município ou municípios da área de prestação do serviço (CAPÍTULO 5, art. 23 da Lei do Cabo, 1995).

Com o desenvolvimento da mídia Televisão Universitária, que converge com as redes sociais e com o público interno e externo das IES, surge uma importante ferramenta de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, uma oportunidade de apresentar novas perspectivas de gestão na educação.

Neste projeto, os temas Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação e TV Universitária serão revistos bibliograficamente e analisados nas IES, assim como o

universo de produção de TVs Universitárias de Belo Horizonte que exibem suas produções no canal universitário (12 NET), sobre o qual serão levantadas a produção de conhecimento e a forma como estes veículos de comunicação veiculam suas informações e compartilham o conhecimento em suas mantenedoras.

No atual cenário das TVs Universitárias, destaca-se a utilização da informação para promover a aproximação de pessoas, do público acadêmico com a academia e com a comunidade do entorno da escola. Atualmente, com o advento da internet, esta aproximação se globaliza e permite que a informação seja transformada em conhecimento, a partir do compartilhamento da informação e do conhecimento gerado pela produção de conteúdo.

É papel da TV Universitária, como uma emissora sem fins lucrativos, ligada e mantida pela universidade, estar comprometida com ela no sentido de transformar o conhecimento armazenado na universidade em informação compreensível por toda a população. Havia, no entanto, um hiato entre a produção de conteúdo e de conhecimento da TV Universitária e a academia, uma vez que o veículo televisão, no Brasil, até a década de 70, recebia a resistência de acadêmicos que não viam na televisão um meio de educação nem possibilidade de produção de conteúdo educacional. Segundo Porcello (2000), esse é um dos problemas por ela enfrentados.

(...) televisão e universidade nunca antes se encontraram em um projeto dessa natureza, pois há apenas três décadas, nos anos 70, a televisão sequer era estudada pela universidade. Não seria exagero dizer que a universidade desprezava a TV. A evolução tecnológica modificou esse panorama (PORCELLO, 2000, p. 89).

Há, atualmente, grande dificuldade de compreensão do conceito de TV Universitária. Alguns acreditam que os canais universitários são apenas laboratórios das universidades, local de produção estudantil orientada por docentes e que visam apenas capacitação profissional de alunos para o mercado de trabalho. Outros defendem a ideia de uma TV feita para os estudantes e voltada exclusivamente para suprir os interesses desse público (PORCELLO, 2002).

Para a Associação Brasileira de Televisão Universitária (ABTU), a TV Universitária é aquela produzida pelas Instituições de Ensino Superior ou coordenadas por elas. Um veículo que exhibe a programação em canais abertos ou pagos, na internet ou em circuitos fechados, com conteúdo voltado à educação, cultura, cidadania e produzido por estudantes, professores e funcionários das IES. Podem, ainda, fazer parte do processo laboratorial de aprendizado dos cursos de Comunicação Social. Em 1997, houve a primeira tentativa de se pensar um modelo para a TV Universitária no Brasil.

A gestão da TV Universitária também acontece de forma diversa. Algumas televisões são administradas pelas reitorias, outras pelas assessorias de comunicação ou de imprensa e há muitos casos em que o curso de comunicação social é o responsável pela gestão.

A utilização da GC nas organizações ainda é prática nova em organizações públicas e privadas no Brasil. No entanto, estas temáticas vêm sendo debatidas de forma crescente, em estudos em todo o mundo, com objetivo de buscar compreender, propor e melhorar a realidade organizacional por meio de uma proposta de gestão.

Nas definições de GC, pode-se destacar um conceito relacionado às instituições de ensino como “Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo” (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005).

O termo Gestão do Conhecimento (GC) surgiu na academia com os trabalhos de Nonaka, em 1991. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a organização não pode criar conhecimento por si mesmo, razão pela qual depende da iniciativa dos indivíduos e da interação que ocorre dentro do grupo. De acordo com Davenport e Prusak (1998), a Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Na visão de Nakano e Fleury (2005), a GC deve ser analisada a partir da divisão do conhecimento organizacional em duas perspectivas: a primeira vê o conhecimento como um insumo, que embora intangível e complexo, é passível de ser armazenado, combinado e reutilizado. Nesta perspectiva, a GC organizacional é a administração eficaz das atividades relativas à aquisição ou criação, a utilização e a manutenção de um ativo intangível. Na segunda visão, o conhecimento organizacional não é apenas um bem intangível a ser mantido e utilizado, ele é o próprio processo de criação, e é o resultado da interação entre as pessoas.

Griffiths (2011) avalia o conceito quando afirma que GC visa coordenar o ambiente organizacional para desenvolver soluções baseadas em valores que habilitam a aquisição e armazenagem, uso, partilha e criação de ativos de conhecimento organizacional, que pode ser utilizado estrategicamente para a organização inovar, mudar e na tomada de decisão em ambientes físico e virtual.

Considerando a tamanha importância das TVs Universitárias para Instituições de Ensino Superior, é crucial o investimento, o estudo e o desenvolvimento de soluções mais eficazes para estes veículos nas universidades para que, em sinergia com os gestores organizacionais, eles promovam o conhecimento a partir da Gestão da Informação, da Gestão do Conhecimento e da produção das TVs Universitárias.

1.2 Definição do Problema e Objetivos

As Instituições de Ensino Superior não podem ser vistas como empresas com ou sem fins lucrativos e como prestadoras de serviços. Os maiores valores de uma IES são o incentivo à pesquisa, ao conhecimento, a socialização que promove com a comunidade em que está inserida e a disseminação da informação e do conhecimento. Trindade (1998) alerta para a crise da universidade, que é a crise da instituição na atual sociedade do conhecimento.

Sguissardi (2004) chama a atenção para um modelo emergente de universidade pública e privada, que têm incentivado a competitividade de seus alunos no mercado de trabalho.

No entanto, na era atual da informação e do conhecimento, as IES precisam se reinventar para permanecerem vivas, e necessitam identificar iniciativas que favoreçam sua competitividade no mercado contemporâneo. Nesse sentido, ativos intangíveis passam a ser recursos estratégicos cruciais, especialmente no ensino.

A IES, no entanto, tem o conhecimento como ativo reconhecido como um dos mais importantes para qualquer instituição e, nessa perspectiva, deve buscar iniciativas que favoreçam sua competitividade e que contribuam para o seu crescimento.

Neste projeto pretende-se mostrar a contribuição de práticas de GC em TVs Universitárias que são recursos competitivos para a gestão de uma IES. Dessa forma, a pergunta norteadora dessa pesquisa é a seguinte: de que forma as práticas de GC nas TV Universitárias podem auxiliar na gestão das IES aumentando sua competitividade?

Como objetivos específicos, pretende-se:

- Apresentar um diagnóstico de práticas de GC em TVs Universitárias a partir do modelo da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi;
- Apontar os principais fatores de produção de informação e de conhecimento pelas TVs Universitárias que podem favorecer a competitividade às Instituições de Ensino Superior;
- Analisar as práticas de produção e de geração de conhecimento de TVs Universitárias de Belo Horizonte, que exibem seu conteúdo no Canal Universitário (12 NET);
- Apresentar uma proposta de elaboração e de programação de TV Universitária à luz da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi.

1.3 Justificativas

Nas instituições de Ensino Superior há um grande volume de informações, de troca de conhecimento e de produção de informação, produtos acadêmicos e mercadológicos e de ideias inovadoras que são compartilhadas diariamente nos canais de TVs Universitárias para produção de seus formatos.

No entanto, muitos gestores pouco utilizam desse conteúdo como suporte ou auxílio à gestão das IES, muitas vezes por desconhecimento do que é produzido e compartilhado nas TVs Universitárias. Há, atualmente em boa parte das IES, pouca troca do conhecimento entre os pares (professores, coordenadores, gestores e alunos) na produção de conteúdo das TVs Universitárias. Essa produção muitas vezes fica retida em um indivíduo ou grupo, sem ser compartilhada. Em outras situações, há um desconhecimento por parte de coordenadores de TVs Universitárias das possibilidades de utilização do conteúdo produzido pelas TVs para suporte à gestão do conhecimento nas IES.

Este projeto vai buscar apresentar perspectivas e possibilidades de práticas de Gestão do Conhecimento pelas TVs Universitárias, que podem ser utilizadas como ativo competitivo aos gestores de IES.

Este estudo parte da premissa de que a produção acadêmica das TVs Universitárias pode ser de crucial importância para a GC das IES e utilizada pelos gestores para aumentar a competitividade de sua instituição a partir da gestão do conhecimento organizacional, da melhoria da comunicação interna e externa da instituição, da gestão de reconhecimento de pessoas e da aproximação da IES com a comunidade do entorno.

A proposta apresentada também permitirá à pesquisadora, coordenadora de TV Universitária há 10 anos, aprofundar em sua análise, assim como utilizar o conhecimento adquirido nessa prática para ampliar sua qualificação em nível de Mestrado para uma prática profissional transformadora de conteúdo e de procedimentos.

1.4 Aderências ao Programa de Mestrado

O Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento tem como objetivo principal a geração de novos conhecimentos e a formação de profissionais mestres com habilidades para o desenvolvimento científico, a produção e aplicação prática de conhecimento no campo interdisciplinar de Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento.

Este projeto converge com o objetivo do programa, uma vez que dialoga com diferentes campos de conhecimento (educação, comunicação, gestão, gestão do conhecimento, gestão da informação, mídia) e busca avaliar perspectivas reveladoras e profissionais de suporte à Gestão do Conhecimento nas IES, com suporte dos Sistemas de Informação.

A proposta apresentada sugere uma abordagem multidisciplinar e transversal do veículo de comunicação TV Universitária, importante produtor e disseminador de conhecimento das IES, e propõe interfaces deste veículo com diferentes níveis hierárquicos e sociais de gestão educacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Convergências entre conceitos de Gestão do Conhecimento e TV Universitária

A TV a cabo no Brasil foi implantada na década de 1990, por dois grandes grupos: o grupo Abril e as Organizações Globo. Em 1995, a Lei n. 8.977 em seu artigo 23 obriga as operadoras do serviço de cabo a tornar disponíveis determinados canais, chamados “Canais Básicos de Utilização Gratuita”, entre os quais “um canal universitário, reservado para o uso compartilhado entre as universidades localizadas no município ou municípios da área de prestação do serviço”. Hoje existem cerca de 100 IES – Instituições de Ensino Superior produzindo TV, e 87 delas se utilizam de canais universitários (CARVALHO, 2006).

A televisão universitária ainda não tem um perfil definido (CARVALHO, 2006) e é possível pensar em uma concepção que amplie sua missão educativa. Para Priolli (2004), a TV Universitária deve ser produzida com a participação de estudantes, professores e funcionários; com programação eclética e diversificada, sem restrições ao entretenimento.

Na década de 1980, organizações e pessoas começam a vivenciar o papel da Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional e nos mercados. O conhecimento, para Drucker (1997), é um recurso muito importante e que não se submete às barreiras geográficas. O conhecimento está nas pessoas e, por seu intermédio, nas organizações.

Toffler (1980) argumenta que a informação e a comunicação, assim como o conhecimento e a educação são a chave para a passagem de um mundo subdesenvolvido para um mundo desenvolvido. Para Terra (2000) e Evers (2002), os principais indicadores de uma Sociedade do Conhecimento são os investimentos em infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), educação continuada, valorização e capacitação dos recursos humanos (capital intelectual das organizações) e investimentos em Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), assim

como em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), para possibilitar uma posição competitiva em nível mundial.

Segundo Neves (1992), na chamada era da informação, as empresas enxergaram que somente a gestão eficaz das suas informações poderia auxiliá-las na tomada de decisões alinhadas à estratégia organizacional, razão pela qual têm realizado elevados investimentos para a implantação de sistemas de informação.

Para Choo (2003), a informação deve ser utilizada pelas organizações para dar sentido às mudanças do ambiente externo, para gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado e para tomar decisões importantes.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), apesar da importância da informação para as organizações, poucos sabem o que fazer ou o que precisa saber; existe pouca informação acessível sobre funcionários, clientes e até mesmo sobre os próprios produtos e serviços. O autor entende a implantação da gestão da informação em uma organização como um processo composto por um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como a empresa obtém, distribui e utiliza a informação e o conhecimento.

Nonaka (2000) afirma que: em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva é o conhecimento. Quando os mercados se transformam, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos.

Drummond (2011) chama atenção para o fato de que o conhecimento é uma fonte de poder dos indivíduos e por isso ele tende a não querer compartilhá-lo, mas que “cada organização tem de fazer seu recorte, dizendo o que é chamado de conhecimento naquele ambiente, para criar a tão necessária linguagem comum”. À instituição cabe, no entanto, oferecer condições e estabelecer processos que ajudem as pessoas a superar as barreiras.

As Instituições do Ensino Superior são, no entanto, organizações do conhecimento e seus pesquisadores são os trabalhadores do conhecimento que lidam com a produção, os serviços e bens, o ensino, a pesquisa e a extensão. Para inovarem e levarem as pesquisas ao mercado, as IES podem utilizar as TVs Universitárias de forma a auxiliarem os gestores a aumentar o poder competitivo dessas organizações.

2.2 Comunicação Social

A comunicação recobre uma infinidade de análises, conjunturas e sentidos há séculos. Com o advento das novas tecnologias e profissionalização das práticas no século XX, a comunicação apresenta-se como uma figura central nas relações sociais e suscita interesse de ciências de diversos campos do saber como a filosofia, a história, geografia, a psicologia, a sociologia, a etnologia, economia, biologia, cibernética ou as ciências cognitivas. São muitos os contextos históricos que se manifestam na análise deste campo do saber, que apresenta na divisão de escolas, correntes e tendências.

A aproximação do indivíduo com o meio é a partir da linguagem, dos símbolos. A comunicação de grupo possibilita a interação entre indivíduos, assim como a comunicação de massa possibilita a coesão entre grupos. Para que o processo de comunicação aconteça, é necessário que haja o comunicador, o destinatário, o conteúdo da comunicação e a questão do efeito da comunicação. “Quem diz o quê, a quem, e com que efeito”.

Na sociedade contemporânea, a comunicação encontra-se em uma encruzilhada de muitas disciplinas, de processos de comunicação que despertam interesse de várias ciências. A comunicação do terceiro milênio busca dar conta de sua pluralidade, desse campo de observação científica, de suas dicotomias científicas e “invariavelmente, em contextos históricos diversos, sob formulações variadas” (MATTELART, 2002, p. 75).

Apesar de pesquisadores de comunicação ainda não terem alcançado a compreensão plena do impacto dos veículos de comunicação nos aspectos

psicológicos, morais, econômicos, políticos, criativos, culturais e educacionais na vida do homem, há um acúmulo grande de conclusões de pesquisas que ajudam a entender este campo.

A partir da imprensa, a comunicação e a humanidade evoluíram em um ritmo frenético e nos séculos que se seguiram, outras formas de comunicação e de registro das informações surgiram “para que desembocássemos, no século XX, nas mídias de massa que estabeleceram novas formas de poder” (SOARES, 2003, p. 23).

A abordagem histórica também se apresenta como crucial na análise das teorias da comunicação, de forma a contextualizar esforços e o percurso do crescimento deste campo do conhecimento. As teorias são estudadas a partir de sua ligação com aspectos sociais, econômicos, políticos e históricos. Assim, as teorias são interpretadas pelo pensamento em relação a contextos concretos. A teoria pode assumir seu caráter profundamente prático, a despeito do seu trabalho com abstrações, posto que “sua produção está destinada a compreender e transformar o mundo” (MALDONADO, 2006, p. 291).

2.2.1 Comunicação e Cultura

Comunicação, na perspectiva de Steinberg (1996, p. 54), é “um processo social que padroniza o meio para o indivíduo”. Nesta linha de estudos, os meios de comunicação de massa refletem esse campo de estudo, uma vez que a comunicação relaciona o indivíduo a outros indivíduos. “Através da comunicação o homem evita a solidão frustrante do isolamento e encontra um meio de satisfazer às suas necessidades e desejos”.

A busca pela compreensão da mídia e da comunicação social convida a academia à reflexão e as Instituições de Ensino Superior se apresentam como campo de assimilação e disseminação de conteúdos e formas de mediação, uma vez que entram em choque com ideias de transmissão de conhecimento e com pedagogias que dependem a interpretação do professor e dos alunos.

O processo educacional sugere a aprendizagem, inovação e avanço histórico. Os agentes do processo educacional são todas as pessoas que participam de uma determinada comunidade, que vivem no mesmo tempo e no espaço de uma dada sociedade. Atualmente, essa sociedade é atingida pelos meios de comunicação cada vez mais desenvolvidos tecnologicamente e ocupa muitos espaços ao mesmo tempo compartilhando conhecimento.

Na complexidade desse encontro - comunicação e educação – os sentidos se ressignificam e a capacidade de pensar criticamente a realidade, de conseguir selecionar informação e de inter-relacionar conhecimentos, torna-se indispensável (BACCEGA 2000, p. 98).

O item “Temas Transversais”, constante nos parâmetros curriculares do MEC (PCNs), incentiva o desenvolvimento de projetos ligados à prática de comunicação nas escolas. O fato demonstra limites conceituais de interpretação da mídia ainda no ensino fundamental, limites esses presentes nas teorias da educação, bem como nas teorias da comunicação, que apontam na mesma direção instrumental e de suporte técnico dos meios de comunicação na educação.

A preocupação dos pesquisadores é grande, uma vez que é recente o campo de pesquisas nessa área e são muitas as possibilidades, as consequências e possibilidades de utilização do meio, ou melhor, dos meios. A interseção entre comunicação e educação nas escolas, atualmente, tem início com o questionamento acerca de como os processos de comunicação podem afetar a dinâmica da comunicação na educação.

Nessa perspectiva, a reflexão acerca do tema neste projeto busca ampliar a análise da dinâmica de comunicação na educação, avaliando, desta forma, a qualidade de conteúdo disseminada nas instituições de ensino pelos meios de comunicação de massa, a participação desse meio na formação e na consciência intelectual do aluno.

Em todos os campos do saber da humanidade, da filosofia à antropologia, há uma definição a respeito de cultura. Neste projeto, cultura será analisada a partir da definição estabelecida por Santaella (1992). Para a autora, os estudos sobre cultura,

nas ciências humanas, “são utilizados para compreender os agentes dos processos culturais, o homem, e coloca ênfase e nos modos como esses sistemas são processados para produzirem sentido e ser comunicado” (SANTAELLA, 1992, p.22).

A cultura desempenha fundamental papel no estudo dos meios de comunicação na medida em que se apresenta como possibilidade abrangente, podendo ser associada a qualquer tipo de análise nacional, política, histórica, agrícola, midiática. No entanto, há muitos pesquisadores que separam cultura de comunicação, se recusando a reconhecer a mídia como produtora de cultura, extraíndo a concepção de cultura de uma visão parcial e histórica, como um acervo de um passado que pretendem preservar.

Quanto mais as mídias se multiplicam mais aumenta a movimentação e interação ininterrupta das mais diversas formas de cultura, dinamizando as relações entre diferenciadas espécies de produção cultural. A multiplicação das mídias tende a acelerar a dinâmica dos intercâmbios entre formas eruditas e populares, eruditas e de massa, populares e de massa, tradicionais e modernas (SANTAELLA, 2003, p 26).

Na acepção antropológico-sociológica, o termo cultura significa que qualquer ser humano vive no âmbito de sua própria cultura, num contexto relativo a valores, crenças, concepções e simbolizações que constituem cultura. Na televisão, no entanto, essa de cultura é transmitida através da cultura da imagem, de uma cultura de lazer, do entretenimento.

Cultura, nessa perspectiva, também é sinônimo de saber. Segundo Sartori (2001, p. 36) “uma pessoa culta seria uma pessoa que sabe, formada por boa leitura, bem informada, sendo cultura campo de tráfego de eruditos e não de ignorantes”. O autor questiona o papel da comunicação na disseminação da cultura e na formação de uma geração do conhecimento, ao indagar sobre a inserção de cultura no conteúdo disseminado pela comunicação, na permissão de acesso amplo e sem filtro.

Mas até o advento dos instrumentos de comunicação de massa o “grande número” dos ignorantes se encontrava espalhado em lugares diferentes e por isso mesmo parecia quase irrelevante. As comunicações de massa, porém, criam um mundo em que os seus habitantes podem ser convocados e os “dispersos” podem se encontrar e, desse modo, formar massa e adquirir força (SARTORI, 2001, p. 83)

A preocupação de autores em relação à pedagogia aplicada pela escola através dos meios de comunicação é grande. O que se espera é uma comunicação na escola capaz de transformar informação em conhecimento, disseminar valores, ajudar na construção de um ser humano capaz de pensar assimilar conceitos, de mudar a realidade e de criar uma geração que valorize e assimile o conhecimento.

O ser humano, quando perde a capacidade de abstração, torna-se, por conseguinte, incapaz de racionalidade e, portanto um animal simbólico que não está mais em condição de sustentar, e muito menos de alimentar, o mundo construído pelo homo sapiens (SARTORI 2001, p. 83).

Há, entretanto, outro desafio central na discussão entre educação, comunicação e cultura: a tecnologia. Ela abre possibilidades para que as instituições de comunicação, acadêmicas e de mercado assumam e enfrentem desafios com objetivo de contribuir para um futuro mais humanizado, mais democrático, contribuir para a criação de conhecimento.

A indagação seria, dessa forma, analisar de que forma as Instituições de Ensino Superior estão preparadas para tratar e transmitir conhecimentos que promovam o desenvolvimento humano. E a mídia, está preparada para lidar com as novas tecnologias? As instituições estão numa posição de fragilidade em relação à convergência da educação com a mídia. Ainda busca uma resposta para o questionamento acerca de como ensinar o jovem a aprender a usar os novos meios de forma que exerçam a cidadania na construção de conhecimento.

Não é possível pensar a educação nos tempos atuais sem discutir sobre mudanças estruturais na forma de construir o conhecimento nas mediações das tecnologias da informação e da comunicação no trabalho docente. Apropriar-se dos recursos tecnológicos a nossa disposição pode permitir a construção de uma prática educativa diferenciada e de qualidade (MENDES; FIDALGO, 2011, p.1).

2.3 Teorias da Comunicação

A busca do homem por técnicas e tecnologias que visem facilitar a vida e a necessidade de preservação da espécie fez com que houvesse a evolução e desenvolvimento da comunicação. Alguns autores dão a entender que as

comunicações de massa são fruto do impacto da propaganda durante a Primeira Guerra Mundial, quando os jornais “não nos levaram à Guerra” como disse Hovland, em 1954. Afirmam ainda que a publicidade se transformou em fator vital do modo de vida social a partir de então.

Muitos autores têm despertado a atenção para a dicotomia entre a velha e a nova mídia. Questionam sobre a diferença entre tecnologias de comunicação, a nova mídia, e a imprensa, o cinema, o rádio e a televisão, considerados a velha mídia.

Até a década de 80, os modelos teóricos desenvolvidos pela comunicação social deixavam fora de análise as telecomunicações, creditando essa área a engenheiros e economistas. Para Lima (2001), esse fato é “historicamente paradoxal”, uma vez considerado que o próprio curso de Comunicação Social foi estruturado em tecnologias que faziam a mediação da comunicação com as telecomunicações.

É consenso entre pesquisadores que uma das mais notáveis características de nosso tempo é a evolução dos meios de comunicação de massa. A internet e seus desdobramentos em veículos antes impressos e agora digitais e meios analógicos como rádio, TV e cinema, atualmente em HD, mostram que não há espaço para delimitações de futuro para a comunicação. Ela está em ebulição, em constante análise e adaptação. A nova mídia modifica, entretanto, características da “antiga” mídia, apontando para a comunicação de massa.

Santaella (2003) utiliza categorias analíticas para configurar as culturas humanas em seis grandes eras civilizatórias que sequencialmente seriam a era da comunicação oral, a da comunicação escrita, a da comunicação impressa, a era da comunicação pelos meios de comunicação de massa, era da comunicação midiática e a era da comunicação digital. “Embora sejam sequenciais, o surgimento de uma nova era não leva a anterior e anteriores ao desaparecimento” (SANTAELLA, 2008, p. 42).

Para Lima (2001), a globalização atingiu sensivelmente as ciências sociais e espera-se consequências diretas na formulação das teorias da comunicação, talvez uma crise teórica no campo de estudos da comunicação. “Até que novas categorias e conceitos sejam construídos e se consolidem como instrumentos eficazes de análise

da sociedade contemporânea, as teorias das comunicações sofrerão as consequências desse necessário ajuste teórico conceitual” (LIMA, 2001, p. 66).

Segundo Polistchuk e Trinta (2003), a comunicação compõe processo básico para a prática das relações humanas, assim como para o desenvolvimento da personalidade individual e do perfil coletivo. Pela comunicação, o indivíduo se faz pessoa, indo do ser singular à relação plural. Em sua prática corrente, a comunicação envolve um *ethos*, que diz respeito à atitude de quem opina ou argumenta; um *logos*, que se refere à racionalidade inerente à opinião ou ao argumento apresentado; e um *pathos*, que tem a ver com a arte de tornar apaixonante o fato mesmo de opinar ou de argumentar. Objeto de estudos acadêmicos e científicos, a comunicação sintetiza características definidoras da sociedade e traços distintivos da cultura.

Os autores ressaltam que a comunicação é humana. Busca encontrar sentidos para as coisas, interpretar os acontecimentos, entender os fatos do mundo. Também para isso servem os provérbios, as frases feitas (e sempre de efeito), as histórias (bem ou mal) contadas. Mais os menos estabelecidos, esses sentidos constituem um “pôr em comum” de hábitos, costumes e tradições, que lança raízes em todos os sistemas de organização social.

A análise das Teorias da Comunicação neste projeto apresenta a proposta dos Modelos Teóricos para o Estudo das Comunicações apresentado por Lima (2001). No livro “Mídia, Teoria e Política” o autor aponta para oito principais modelos teóricos disponíveis para o estudo das comunicações incorporados em graus diferentes. A nomeação foi realizada de acordo com a palavra chave que o autor melhor considerou para exprimir as articulações teóricas. São eles os modelos: Manipulação, Persuasão, Função, Informação, Linguagem, Mercadoria, Cultura e Diálogo.

- Manipulação: a comunicação como instrumento de manipulação (manipular = preparar com a mão, moldar, modelar). Nesta primeira articulação teórica, supõe-se que as mensagens são poderosas e que os indivíduos são membros da massa, vulneráveis e facilmente manipuláveis. Neste modelo, ressaltam-se as contribuições de Harold Lasswell que em 1930 afirmou que

“uma forma adequada para se descrever o ato de comunicação é responder as perguntas: quem, diz o quê, através de que canal, para quem, com que efeito?”. Com o desenvolvimento de outros campos de estudo como psicologia behaviorista, sociologia empírica e do funcionalismo sociológico, o modelo de Manipulação foi superado.

- **Persuasão:** persuadir significa levar a crer ou a aceitar, introduzir, convencer. No contexto desse modelo teórico falou-se, ainda, em influência, ato de influir, inspirar, sugerir. A terminologia demonstra a transição de um modelo que via a comunicação como poder (efeitos ilimitados) para outro em que o poder passa a ser visto como menor (efeitos limitados). Este modelo apresenta os obstáculos e resistências do leitor/audiência em relação às mensagens dirigidas a ele com o objetivo de alterar seu comportamento. Destaca-se aqui o aparecimento da “teoria dos usos e gratificações”, que coloca o leitor/espectador como autônomo, desempenhando função ativa em sua interação com a mídia e as mensagens. Uma das principais características do modelo das comunicações como cultura em sua vertente americana. No Brasil, a temática Persuasão aparece fora da academia em 1950, em resposta às empresas que disputam o mercado consumidor com produtos e serviços. O marketing é apresentado como uma das estratégias de conquista do consumidor, período de surgimento do IBOPE. Na segunda metade da década de 60, o modelo de Persuasão passa a ser analisado nos cursos de pós-graduação em comunicações, de sociologia e de extensão rural e a partir de 1980, com a redemocratização política no país, cresce a importância da mídia, especialmente a eletrônica, como construtora da realidade pública. As questões mais relevantes para as pesquisas, nesse contexto, são as relações entre mídia e instituições sociais, uma vez que elas são entendidas como relações de poder numa sociedade desigual. Em 82, após a retomada das eleições diretas, a importância da mídia na política ganha força. São muitas as teorias defendidas a respeito do poder da mídia no contexto político. Alguns autores defendem que a mídia é coadjuvante e outros atribuem a ela papel central na construção de cenários políticos representativos.
- **Função:** a comunicação nesse modelo é vista como um sistema no qual a questão principal não é mais os efeitos da mídia como era nos modelos da Manipulação e da Persuasão, mas no questionamento de quais funções a

mídia exerce na sociedade. Este modelo é inspirado na sociologia funcionalista e tem Lasswell como pioneiro. A Teoria Funcionalista da Comunicação de Massa, desenvolvida por Wolf e as análises de DeFleur e Mattelart e Mattelar também defendem a abordagem funcionalista.

- **Informação:** este modelo tem origem na engenharia de telecomunicações e estuda a eficácia na transmissão de dados entre máquinas, se aplicando, ainda, na transmissão entre dois seres humanos ou entre uma máquina e um ser humano. Não há preocupação com o conteúdo ou com o significado das mensagens e sim com sua eficácia. A comunicação, aqui, é definida como informação. Esse modelo originou-se da teoria da matemática da comunicação de Shannon-Weaver e foi articulado após o modelo de Sasswel, mas transformou-se como o principal paradigma do processo de comunicação utilizado na literatura de campo. Venício Lima (2001), no entanto, inclui o modelo da Informação como um modelo à parte, ao contrário de outros autores como Wolf (2008) e Berlo (1985), que o incluíram em um modelo do processo comunicativo.
- **Linguagem:** neste modelo aparecem as principais vertentes de estudo das mensagens das comunicações, muitos dos quais aparecem nas teorias da linguística. É introduzida aqui a questão da significação (sentido, possibilidade de leituras diferenciadas da mesma mensagem) e dos diferentes métodos de fazê-lo, até então ausentes nas teorias da comunicação. O modelo avançou após o reconhecimento da assimetria existente entre o emissor e o receptor e a existência de uma “cultura textualizada” como cultura dos mass media, constituída por um conjunto de práticas textuais que se impõem, se difundem e se constituem como modelos correntes (WOLF, 2008). Neste modelo o autor inclui a semiótica e a análise do discurso.
- **Mercadoria:** o modelo comunicação como mercadoria origina-se da pesquisa de autores da Escola de Frankfurt, especialmente com o capítulo sobre a “indústria cultural” de Adorno e Horkheimer, no ano de 1947. Os autores incluem neste modelo os estudos da teoria crítica (WOLF; MATTELART; MATTELART 2001), a “economia política da comunicação”, a “dependência cultural” (MATTELLART; MATTELART, 2001, p. 22). A “indústria cultural” será trabalhada nesta pesquisa em um capítulo especial.

- **Cultura:** a comunicação é definida neste modelo como cultura, como compartilhamento em contraposição aos modelos behavioristas. Este modelo busca a compreensão das representações e práticas culturais na relação entre a mídia e instituições. Este modelo está situado nos estudos de comunicação e sociologia do conhecimento e as comunicações de massa. Aqui também se estuda as condições de recepção das mensagens e os usos e gratificações gerado pelo consumo de mensagens. O consumidor, nesse modelo, é visto como construtor de mediações culturais. Esta pesquisa também avançará teoricamente nesse modelo.
- **Diálogo:** a comunicação como diálogo foi apresentada à academia por Paulo Freire na década de 60 e aparece nas teorias das comunicações com a perspectiva de potencializar os estudos de novas tecnologias interativas. Nesta pesquisa, o modelo de Freire é apresentado nas análises do capítulo Comunicação, Educação e Cultura. Nas considerações finais, após apresentação dos modelos teóricos de comunicação, Venício Lima observou o não aparecimento das teorias de “sociedade em rede” foi proposital, por considerar mais importante privilegiar a discussão de uma teoria relacionada diretamente ao cotidiano da maioria dos Brasileiros.

2.3.1 Estudos Culturais

Os Estudos Culturais têm início na Grã Bretanha, constituindo-se como um projeto de pensar as implicações da extensão do termo ‘cultura’ para o entendimento de pessoas comuns, dos coletivos excluídos da participação na cultura, em contraponto à cultura considerada de elite por esses coletivos. O pensamento inicial dos Estudos Culturais buscava entender e redefinir o conceito de cultura com objetivo de garantir a inclusão do termo à cultura produzida pelas pessoas comuns, sem acesso à cultura de elite.

Desde seu surgimento, os EC configuraram-se como espaços alternativos que fariam frente às tradições da cultura considerada burguesa e erudita, em contraponto à cultura de massa, cultura operária e cultura popular. À cultura burguesa era entendida como máxima expressão do homem e à cultura popular se creditavam as manifestações menores, irrelevantes no cenário elitista dos séculos

XVIII, XIX e XX. Segundo Wolf (2008), o objetivo dos *cultural studies* é definir o estudo da cultura própria da sociedade contemporânea como um âmbito de análise conceitualmente relevante, pertinente e fundado teoricamente.

Os *cultural studies* atribuem à cultura um papel que não é meramente reflexivo nem residual em relação às determinações da esfera econômica: uma sociologia adequada das comunicações de massa deve, portanto, colocar a si mesma o objetivo de perceber a dialética que se instaura entre o sistema social, a continuidade e as transformações do sistema cultural, o controle social. Devem ser estudadas as estruturas e os processos por meio dos quais as instituições das comunicações de massa sustentam e reproduzem a estabilidade social e cultural: isso não ocorre de modo estático, mas adaptando-se continuamente às pressões, às contradições que emergem da sociedade, englobando-as e integrando-as no próprio sistema cultural (WOLF, 2008, p. 103).

Com respeito a tais definições e modos de vida, os meios de comunicação de massa desenvolvem uma função importante, uma vez que agem como elementos ativos dessas construções ao prever que o que erra pelo deveria ser cultivado e fazer frente à barbárie dos coletivos populares, reconhecidos culturalmente por produção de cultura indigentemente estética e pela desordem social e política.

Para Wolf (2008), o interesse dos Estudos Culturais tende, sobretudo, a analisar uma forma específica de processo social, relativa à atribuição de sentido à realidade, ao desenvolvimento de uma cultura de práticas sociais compartilhadas, de uma área comum de significados.

Os *cultural studies* atribuem à cultura um papel que não é meramente reflexivo nem residual em relação às determinações da esfera econômica: uma sociologia adequada das comunicações de massa deve, portanto, colocar a si mesma o objetivo de perceber a dialética que se instaura entre o sistema social, a continuidade e as transformações do sistema cultural, o controle social (WOLF, 2008, p. 103).

“A cultura não é uma prática, nem é simplesmente a descrição da soma dos hábitos e costumes de uma sociedade. Ela atravessa todas as práticas sociais e constitui a soma das suas inter-relações” (HALL, 1980, p. 60 *apud* WOLF, 2008, p. 103).

Segundo Wolf (2008), no conceito de cultura cabe tanto os significados e os valores que surgem e se difundem nas classes e grupos sociais, quanto às práticas

efetivamente realizadas, por meio das quais valores e significados são expressos e nas quais estão contidos.

Os *cultural studies* atribuem à cultura um papel que não é meramente reflexivo nem residual em relação às determinações da esfera econômica: uma sociologia adequada das comunicações de massa deve, portanto, colocar a si mesma o objetivo de perceber a dialética que se instaura entre o sistema social, a continuidade e as transformações do sistema cultural, o controle social (WOLF, 2008, p. 103).

De acordo com Wolf (2008), os Estudos Culturais se diferenciam de outra corrente da pesquisa sobre mídia, isto é, a análise econômica dos meios de comunicação de massa e da produção cultural. Pesquisadores contemporâneos da cultura alertam para a ocorrência de uma “revolução cultural”, ao longo do século XX, na qual a cultura se expande e diversifica de uma maneira nunca antes imaginada.

A cultura, na perspectiva apresentada, não pode mais ser reconhecida como acúmulo de saber ou esteticamente bela, intelectual ou espiritual. Ela passa a ser estudada a partir da associação de tudo que está ligado a ela. Um programa televisivo, a arte na tela, a fotografia, um livro didático ou mesmo a música não são considerados apenas manifestações culturais, são artefatos de produção, práticas representativas de dão sentido e que circulam criando novo significado. Para Hall (1997).

A cultura é agora um dos elementos mais dinâmicos – e mais imprevisíveis – da mudança histórica do novo milênio. Um filme, um quadro, uma foto, um mapa, um traje, uma peça publicitária ou de artesanato podem ser considerados textos culturais (HALL, 1997, p. 20).

Wolf (2008) afirma que os Estudos Culturais tendem a especificar-se em duas "aplicações" diferentes: de um lado, os trabalhos sobre a produção dos meios de comunicação de massa enquanto sistema complexo de práticas determinantes para a elaboração da cultura e da imagem da realidade social; de outro, os estudos sobre o consumo da comunicação de massa enquanto lugar de negociação entre práticas de comunicação extremamente diferenciadas.

Conforme este último ponto de vista, os *cultural studies* se distinguem (como ocorre em relação à economia da mídia) de outras abordagens, mais ou menos próximas, em particular da conhecida como "teoria conspirativa da mídia". Esta vincula os conteúdos dos meios de comunicação de massa

à finalidade de controle social buscada pelas classes dominantes (WOLF, 2008, p.104).

O desenvolvimento dos EC passa a reorganizar o campo das relações culturais assegurando impacto ao capitalismo e refletindo no surgimento de novas formas de cultura como a televisão, a publicidade, o impresso de grande circulação, a música de rock, a arte popular, levando ao enfraquecimento do campo de forças da cultura de elite. Nesse sentido, a queda dos impérios coloniais e as novas perspectivas de cultura no capitalismo marcam o surgimento de movimentações da teoria cultural.

Wolf (2008) afirma que os *cultural studies* tendem a especificar-se em duas "aplicações" diferentes: de um lado, os trabalhos sobre a produção dos meios de comunicação de massa enquanto sistema complexo de práticas determinantes para a elaboração da cultura e da imagem da realidade social; de outro, os estudos sobre o consumo da comunicação de massa enquanto lugar de negociação entre práticas de comunicação extremamente diferenciadas.

Conforme este último ponto de vista, os *cultural studies* se distinguem (como ocorre em relação à economia da mídia) de outras abordagens, mais ou menos próximas, em particular da conhecida como "teoria conspirativa da mídia". Esta vincula os conteúdos dos meios de comunicação de massa à finalidade de controle social buscada pelas classes dominantes (WOLF, 2008, p.104).

Hall (1980 *apud* WOLF, 2008) ressalta que, fugindo do mecanismo reduutivo que às vezes pode caracterizar a abordagem econômica dos meios de comunicação de massa e também do funcionalismo rígido que qualifica a "teoria conspirativa", o problema fundamental da abordagem dos Estudos Culturais - na sua formulação mais ampla e programática, se trata de analisar tanto a especificidade das diversas práticas de produção cultural, quanto as formas do sistema articulado e global a que essas práticas dão vida.

Ao mencionar sobre as teorias da comunicação, de acordo com Wolf (2008), a história e a evolução das pesquisas em comunicação foram profundamente influenciadas também pelo tipo de teoria de comunicação que, vez por outra, mostra-se predominante. É possível, portanto, "ler" a sucessão dos principais problemas analisados, não apenas em relação às determinações do contexto histórico-

econômico e político, ou ao predomínio de algum paradigma sociológico específico, mas também em relação ao grau de elaboração dos modelos sobre os processos de comunicação.

Os momentos mais significativos nas teorias expostas até este momento são também episódios de uma contraposição constante entre a pertinência sociológica e a especificamente de comunicação, que atravessou e atravessa a *communication re-search*. Com efeito, o entrelaçamento das duas linhas de reflexão esteve sempre presente, e o maior estímulo num sentido ou no outro prefigurou alguns momentos e êxitos específicos do campo (WOLF, 2008, p. 106).

Os Estudos Culturais não são uma disciplina acadêmica tradicional ou um campo de discursos bem delineados. Eles se caracterizam como um conjunto de reflexões em vários campos já estabelecidos e buscam inspiração em diversas teorias. Eles disseminam-se nas artes, no homem, nas ciências sociais e na tecnologia. Ancoram-se na psicologia, na teoria da arte, lingüística, filosofia, na musicologia. Para Stuart Hall – um dos mais relevantes pesquisadores contemporâneos dos EC, eles surgiram como um projeto político que se opunha à classe dominante e suas movimentações “sempre foram acompanhadas de transtorno, discussão, ansiedades instáveis e um silêncio inquietante” (HALL, 1996, p. 263).

2.4 Televisão no Brasil

2.4.1 História

Em 1950, no Brasil, é inaugurada oficialmente a Televisão, veículo que herdou do rádio desde a mão de obra às fórmulas e modelos de programa. Os equipamentos para a instalação das primeiras emissoras brasileiras eram americanos, mas ao contrário dos Estados Unidos, que inspirou sua programação no cinema, o rádio no país copiou a televisão. “Seus primeiros programas nada mais eram do que o rádio televisionado” (ROSA, 2010, p. 103).

Assis Chateaubriand foi o político/empresário pioneiro da televisão no Brasil. Em 1951, Bernardo Kocuberg inicia a fabricação dos primeiros televisores no país. Em

1961, o Conselho Nacional de Telecomunicações (Contel) foi criado em 30 de maio pelo Decreto nº 50.666.

A primeira programação a ir ao ar foi o show de inauguração da TV Tupi de São Paulo, em setembro de 1950. Naquela época, as câmeras trabalhavam estaticamente e nomes mais tarde reconhecidos na grande mídia estreavam no ar, como Hebe Camargo, Lima Duarte e Homero Silva e a televisão brasileira surgia ali, no improviso, sem referencial de conteúdo.

Em outras regiões do mundo como a Europa e o Reino Unido, as emissoras de televisão foram criadas nos moldes públicos, também inspirados no rádio europeu. Para Rosa (2010, p. 15), “aqui, a ideia de um serviço público de radiodifusão não deveria ser algo tão excêntrico, pois o modelo vislumbrado por Roquette Pinto, o pioneiro do rádio no Brasil, era semelhante ao adotado na Europa”.

Na Rádio Sociedade do Rio de Janeiro, Roquette Pinto mantinha no ar sua programação sem propaganda, como acontece atualmente na *British Broadcasting Corporation* (BBC) de Londres, tendo o ouvinte e o telespectador como financiadores. Eram sociedades ou clubes de ouvintes, premissas adotadas pelo modelo público de televisão em quase todas as concessões ao vulgar.

Em seu discurso, Roquette Pinto (1950) deu o tom da proposta de conteúdo de programação que estava disposto a colocar no ar. “Todos os lares espalhados pelo imenso território do Brasil receberão o conforto moral da ciência e da arte”. No Brasil, atualmente, somente a Rádio MEC segue os preceitos da Rádio Sociedade. Segundo Rosa (2010, p.18) “Ao estado não interessa uma programação diferenciada, nem mesmo uma emissora controlada. A ideia de uma programação de níveis elevados sucumbe interesses comerciais e o âmbito político”.

Dessa forma, em 1950, a televisão é apresentada à população sem vislumbrar retorno econômico, surge com o objetivo de prestar serviço, de entreter, de educar. No Brasil, como no Reino Unido, a referência é o modelo público. Mas no final da década de 60, a televisão já aparece como um dos mais fortes propagadores da indústria cultural no país.

No dia 27 de agosto de 1962, o Conselho Nacional de Telecomunicações aprova o Código Brasileiro de Telecomunicações. No mesmo ano, em 27 de novembro, foi fundada a Associação Brasileira das Emissoras de Rádio e TV (Abert), com objetivo de defender os direitos dos proprietários de emissoras de rádio e TV no país. Em julho de 1962, a partir de um acordo entre o grupo norte-americano Time-Life e o empresário e jornalista Roberto Marinho são concedidos dois canais de televisão no Rio de Janeiro. Em 1964 foi instaurado o Golpe Militar no Brasil, o país contava com mais de 34 estações de televisão e mais de 1,8 milhões de aparelhos receptores (MATTOS, 2002).

A qualidade da programação está sempre intrinsecamente ligada ao modelo institucional adotado, no final da década de 60 começam a surgir críticas duras ao que é mostrado pela televisão comercial. Surgem dois tipos de resposta: ameaça à censura aos programas de auditório e a criação, em São Paulo, de uma emissora pública que apresentasse uma programação de melhor nível. Os programas de auditório refreiam seus ímpetos, ao mesmo tempo em que são glamourizados, na Rede Globo, com a implantação do chamado Padrão Globo de Qualidade (ROSA, 2010, p. 111).

Em 26 de abril de 1965 foi inaugurada a TV Globo no Rio de Janeiro. No mesmo ano é criada a Embratel (Empresa Brasileira de Telecomunicações), iniciando as transmissões via satélite. Em 1967 o Ministério das Comunicações é criado no país e em 1971 o Grupo Bandeirante transmite os primeiros programas a cores da televisão brasileira. No ano posterior é criada a Telebrás (Telecomunicações Brasileira S.A), empresa responsável pelo serviço público de telecomunicações. No entanto, somente 19 anos depois da reação dos críticos à má qualidade da televisão ganha retorno, com a criação do primeiro modelo cultural e educativo de televisão, iniciado pela Rádio e TV Cultura de São Paulo em 1969.

Tentando reproduzir o modelo inglês de gestão, a Fundação Padre Anchieta adotou como poder máximo um Conselho Curador formado por representantes de instituições públicas e privadas da sociedade paulista, inspirado no Conselho de Governadores da BBC de Londres. Com algumas limitações, se comparado ao seu inspirador, ainda assim o Conselho Curador da Fundação Padre Anchieta é a principal barreira institucional às investidas do Estado e da iniciativa privada sobre as emissoras (ROSA, 2010, p. 116).

Muitos são os exemplos de atuação do Conselho Curador da Fundação Padre Anchieta ao longo da história da televisão pública, que trabalhou para barrar as

inúmeras tentativas do Estado de interferir em sua programação, enfrentando uma série de batalhas jurídicas, especialmente no período da ditadura, quando governos nomeados nos estados tentam fazer das emissoras públicas órgãos estatais.

Entretanto, em relação às independências das emissoras de tevês públicas ao Estado, pouco se avançou, mas em relação à administração, criou-se, nos anos 90, a organização social, uma forma de gestão que busca fazer com que algumas estatais se afastem das burocracias do serviço público e da censura.

Em 16 de junho de 1997, a Câmara Federal aprova o Projeto de Lei nº 821, a Lei Geral das Telecomunicações, que trata da organização dos serviços de telecomunicações, regulamentando as funções da Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel, órgão regulamentador, fiscalizador e outorgante. Em 1988, o debate na Constituinte apresenta ao público o artigo 223, que faz referência direta ao modelo público de televisão.

Compete ao Poder Executivo outorgar e renovar concessão, permissão e autorização para o serviço de radiodifusão sonora e de sons e imagens, observado o princípio da complementaridade dos sistemas privado, público e estatal (BRASIL, 1988, p. 145).

Ainda em 1998, o Ministério da Comunicação começa a estudar a implantação da TV digital no Brasil, ao discutir o modelo tecnológico que seria adaptado ao país. Em 1999 é fundada a Associação Brasileira de Emissoras Públicas, Educativas e Culturais (Abepec) e é criada a Rede Pública de Televisão. Em 2001, a televisão aberta já possui seis grandes redes formadas por um total de 348 geradoras operando no país, sendo a maior delas a Rede Globo com 113 geradoras.

2.4.2 Crítico Olhar sobre Televisão no Brasil

A grande maioria da população do Brasil tem a televisão como a principal fonte de informação e de entretenimento. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (2009), os aparelhos de televisão estavam presentes em 95,7% das residências do país. Na contramão desses números aparecem as publicações de livros no país, que são de três exemplares por habitante. Segundo estatísticas da

Federacion Internacional de La Press Périodique, na França publicam-se, anualmente, 40 exemplares por habitante. De acordo com o Instituto Marplan Brasil no final da década de 1990, 98% da população entre 10 e 65 anos vem TV, dando ao veículo um público duas vezes maior que todos os meios impressos de comunicação reunidos.

Mas, apesar de demonstrar indiscutível padrão de excelência técnica e um crescimento em quantidade de programação e de telespectadores, no Brasil este veículo é denunciado por críticos e pesquisadores que creditam à televisão comercial o insucesso na educação de crianças, jovens e adultos e de manipulação, sensacionalismo e falta de transparência.

Bucci (1993) reflete sobre as relações entre os meios de comunicação, política e sociedade e denuncia o modelo de TV aberta implantado no Brasil no período da ditadura militar, o qual vigora até os dias atuais. Ninguém mais contesta que o modelo das grandes redes brasileiras é antidemocrático. O nosso ponto é perguntar se ele, além de antidemocrático não é também violento.

Ao criticar o modelo de produção de conteúdo da TV no Brasil, o autor analisa o conteúdo e diz entender que a televisão aberta promove humilhação pública ao transmitir a realidade pautada no sensacionalismo e na falta de ética com seu telespectador.

O escárnio com que se tratam os humildes não parece violento à primeira vista, no vídeo: porque o modelo de televisão é produto de uma ordem que também dedicou escárnio, sistematicamente, aos humildes. (...) Essa televisão é a permanência no tempo de um projeto violento de integração nacional, é o produto e a permanência ainda que órfã, de um poder violento (BUCCI, 1993, p. 122).

A preocupação com os direitos humanos aparece na veiculação do conteúdo da TV aberta aparece na biografia do autor, que chama a atenção para o “monólogo do poder de grandes emissoras” que leva ao esvaziamento da cultura nacional e ao empobrecimento da reflexão.

Durante a ditadura militar, o Estado, tornado a antítese do interesse público e a clausura da opinião pública, agiu como o garantidor e o despachante da

privatização não dos bens, mas de espaços públicos. Privatizou-se, em parte, o controle sobre as ondas eletromagnéticas, veículo para o direito de livre expressão. Após estatizar autoritariamente o regime de concessão dos canais de rádio, após apropriar-se do Estado segundo critérios privados, o regime militar passou a utilizá-lo para proteger grandes grupos econômicos, seus apadrinhados. O Estado se pôs a serviço de uma burguesia que, por sua vez, fortalecia à sombra dele. Isso se deu com empreiteiras, com bancos, com multinacionais. E com empresas de comunicação (BUCCI, 1993, p. 43).

2.4.3 TV Pública

De acordo com Martelli (2012), a TV pública surgiu no Brasil na década de 60, sob o escudo de regimes autoritários e com as mesmas dificuldades de entendimento do estilo público dessas emissoras. Para que seja possível entender o papel da TV Pública no Brasil é necessário que se compreenda como foram criadas essas TVs, assim como seu processo de regulamentação ou desregulamentação, uma vez que a legislação do setor constitui-se em um “caos regulatório”, o qual é percebido nos significados de TV pública, bem como na chamada de TV educativa, TV estatal, TV comunitária e TV universitária.

Santos (2010) relata que, no Brasil, há mais de 50 anos, a TV nasceu como concessão do Estado à iniciativa privada, embora o presidente Vargas tenha planejado uma TV Nacional que não chegou a ser implantada.

Depois de 1964, o regime militar criou as primeiras TVs estatais. Só agora, entretanto, surge o esforço para a transformação das estatais federais, em parceria com as estaduais, em uma rede pública de televisão. Pensando em democratizar os meios de comunicação, o governo teria reservado quatro canais dentro do sistema de televisão digital exclusivamente para a TV Pública. Um deles seria reservado para as comunidades locais, dando assim voz à população. Os demais se alternariam em programações culturais, educação e notícias do governo (SANTOS, 2010, p. 5).

No caso da TV Pública, segundo Martelli (2012), o termo público vem do latim publicus, que significa vindo do povo. A partir dessa definição que outras TVs estão inseridas no campo público. São elas as TVs comunitárias, as TVs universitárias (tanto públicas como privadas), a TV do Senado, da Justiça e da Câmara.

Para Santos (2010), a televisão pública deve ter em sua gestão o controle direto da sociedade civil, não devendo ser subordinada nem às regras do mercado nem ao

controle do poder político. O autor afirma que a TV Pública é um serviço público que funciona independente do Estado, tanto do ponto de vista burocrático, como de produção e emissão de conteúdos e deve oferecer uma programação com ênfase na informação artística, cultural, científica e educacional. Deve também espelhar a diversidade territorial, abrir espaço para o debate de questões de interesse público, incorporar informações sobre as realidades regionais e valorizar a produção das TVs públicas associadas. Deve representar os Brasis dentro do Brasil.

Trata-se de uma modalidade de serviço de radiodifusão pública, caracterizada como não privativa do Estado, com autonomia editorial e administrativa. Assim, seu gerenciamento deve ser implementado de forma independente do Governo, o qual não deve interferir na nomeação dos dirigentes, muito menos na programação (SCORSIM, 2000 *apud* SANTOS, 2010, p. 2).

Para Laurindo Leal Filho (2007 *apud* MARTELLI, 2012), a força de uma TV pública pode estar na forma como é mantida, a qual deve ser originária de várias fontes de recursos evitando que a TV pública fique na dependência de apenas um financiador.

Carrato (2015) afirma que no Brasil não existe TV Pública, pois a emissora que mais se aproxima deste modelo é a TV Cultura, de São Paulo, mantida pela Fundação Padre Anchieta. No ano de 1998, por iniciativa dos então dirigentes da TV Cultura e com apoio de quem estava à frente das TVs educativas em 19 estados, foi criada a Associação Brasileira das Emissoras Públicas, Educativas e Culturais (ABEPEC).

Como, nos campos político, econômico, cultural e social aconteceram avanços significativos no país, a exemplo das eleições diretas em todos os níveis e do fim da censura estatal à imprensa, era de se esperar que progressos também tivessem ocorrido no que diz respeito à mídia, em especial à mídia televisiva voltada para a educação e a cultura, as chamadas TVs públicas que, no Brasil, acabaram sendo acomodadas sob o impreciso e vago rótulo de “emissoras educativas e culturais”. A realidade, no entanto, aponta para direção oposta (CARRATO, 2015, p. 2).

Conforme Martelli (2012), a TV educativa visa encontrar meios de administrar financeiramente suas estações, manter a qualidade na programação e sua independência com relação ao governo, que atualmente é responsável pela maior parte do sustento dessas televisões.

A verba governamental quase sempre é insuficiente para manter os custos de um canal de televisão, sendo, na maior parte das vezes, complementadas por parcerias e apoios institucionais (MATTOS, 2003). Na tentativa de unir forças, desde o surgimento da TV educativa, inúmeras iniciativas buscaram unificar as várias emissoras numa mesma grade de programação, mas a diversidade técnica, administrativa e os interesses políticos impediram a formação de uma rede educativa de caráter público. A partir da Lei do Cabo de 1995 surgiu uma nova possibilidade de crescimento das televisões públicas, porém não sem antes resolver o que deveria ser esse campo (MARTELLI, 2012, p. 35).

2.4.3.1 TV Universitária

A primeira televisão universitária no Brasil surgiu em 1967, em sinal aberto, pertencente à Universidade Federal de Pernambuco a TV Educativa de Recife, pioneira no país. Hoje são mais de 150 espalhadas pelo país, que também tem uma inédita mobilização mundial no que tange ao intercâmbio de programação, ao estabelecimento de redes e à atividade política representativa.

Atualmente, no Brasil, as tevês universitárias são praticadas com alunos e têm como missão a produção de conhecimento através da disseminação e do compartilhamento da informação. A TV Universitária é um espaço criado para ser um ambiente de aprendizagem, de saber como fazer televisão.

De acordo com a Associação Brasileira de Televisão Universitária (ABTU) (2004, p. 5), a Televisão Universitária “é aquela produzida no âmbito das IES ou por sua orientação, em qualquer sistema técnico ou em qualquer canal de difusão, independente da natureza de sua propriedade”.

Trata-se de uma televisão que feita com a participação de estudantes, professores e funcionários, cuja programação é eclética e diversificada, sem restrições ao entretenimento, com exceção às impostas pela qualidade estética e a boa ética. É uma televisão direcionada para todo o público interessado em cultura, informação e vida universitária, no qual prioritariamente se inclui, é certo, o próprio público acadêmico e aquele que gravita no seu entorno: familiares, fornecedores, vestibulandos, gestores públicos da educação etc.

A Televisão Universitária, como tal, é fruto do processo de segmentação da TV brasileira, que começa em 1991, com a introdução da tecnologia do

cabo. Ela surge, de fato, com a promulgação da lei federal 8977, de 5 de janeiro de 1995, conhecida como Lei da TV a Cabo (p. 182). Esse instrumento, em seu artigo 23, institui os chamados “Canais Básicos de Utilização Gratuita”, que as operadoras são obrigadas a disponibilizar, sem custos para os assinantes ou para os provedores de conteúdo dos canais. Entre eles, especifica “um canal universitário, reservado para o uso compartilhado entre as universidades localizadas no município ou municípios da área de prestação do serviço” (ABTU, 2004, p. 5).

Martelli (2012) ressalta que, para pensar em uma programação para a TV universitária e seduzir o público, é necessário partir da própria dificuldade de compreensão do conceito de televisão universitária, que ainda é impreciso.

Muitos acreditam que os canais universitários são apenas TV laboratório, onde os estudantes produzem programas orientados por professores, visando tão somente à capacitação profissional desses alunos para o mercado de trabalho. Entretanto, outros defendem a ideia de uma TV feita para os estudantes e voltada exclusivamente para suprir os interesses desse público (PORCELLO, 2002 *apud* MARTELLI, 2012, p. 41).

Conforme Martelli (2012, p. 41), a ABTU define a TV universitária como sendo “aquela que é produzida pelas IES ou coordenada por elas”. A TV Universitária transporta a programação em canais de televisão abertos ou pagos, na internet ou em circuitos fechados, com conteúdos voltados à educação, cultura e cidadania, e conta com a participação de estudantes, professores e funcionários da IES, de forma que ainda possa fazer parte do processo laboratorial de aprendizado dos cursos de Comunicação Social.

Ramalho (2005) define as organizações universitárias de televisão como de caráter público, sem fins lucrativos, com programas voltados para educação, cultura e promoção da cidadania, que sirva como extensão do ensino superior, possibilitando o acesso à informação e à produção de conhecimento produzido pelas instituições.

A tevê universitária aparece com alternativa de reflexão e educação nas Instituições de Ensino Superior, ao produzirem uma programação educativa e complementar para a cidadania. Destaca-se a utilização da informação para aproximação de pessoas, do público acadêmico com a academia e com a comunidade do entorno da escola.

Com o desenvolvimento da mídia televisão universitária, que converge com as redes sociais e com o público interno das instituições de ensino, surge uma importante ferramenta de gestão da informação e do conhecimento, uma oportunidade de apresentar novas perspectivas de gestão na educação.

Após 40 anos de TV Universitária, no Brasil, entra em vigor a Lei 8.977, de 6 de janeiro de 1995, mais conhecida como a Lei do Cabo, que em seu art. 23 obrigou as novas concessionárias de TV a cabo disponibilizar localmente canais públicos de utilização gratuita, proporcionando assim novas janelas para os olhares comunitários, legislativos, culturais e universitários.

Em 1997, em São Paulo, é criado o Canal Universitário, que é formado pelas TVs Universitárias USP, Mackenzie, PUC, UNIP, UNISA e São Judas. Elas se organizaram juridicamente no modelo de condomínio e transmitiam a programação pelo canal 11 da NET, 71 e 187 da TVA (MARTELLI, 2012). Entretanto, a cada ano vem diminuindo a quantidade de universidades afiliadas, pois eram 11 TVs em 2006 e em 2015 são apenas 6 afiliadas. Acredita-se que o alto custo de manutenção de equipamentos e equipe seja o grande fator para esta diminuição.

Atualmente, o Canal Universitário São Paulo (CNU) está no ar 24 horas por dia, veiculando programas educativos com ênfase nas atividades comunitárias e acadêmicas e sua programação se apresenta em formatos de debates, entrevistas, documentários e revistas jornalísticas de interesse geral. O canal define como seu eixo central a pauta de assuntos de investigação acadêmica e privilegia a presença de professores, pesquisadores, gestores escolares e estudantes em suas produções.

Em Belo Horizonte, o Canal Universitário da capital mineira entrou no ar em 1998, através da Lei 8977, de 6 de janeiro de 1995, conhecida como Lei da Cabo difusão. Atualmente está no ar 12 horas por dia e apresenta como parceiros a UNIBHTV, a TV PUC Minas e a TV UFMG. O conteúdo norteador do canal é o ensino, a pesquisa, a extensão e a experimentação.

O CNU tem um conselho gestor e uma diretoria executiva para sua gestão, mas ainda não conseguiu solucionar o problema da grade, que é fragmentada e dividida pelas TVs em horários sorteados a cada ano. O fato faz com que se torne difícil fidelizar o telespectador, uma vez que a veiculação da programação é fragmentada. A produção do CNU BH está no ar 12 horas por dia e as outras 12 horas são cedidas às produções do SESC TV. A PUC TV é a emissora universitária da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e sedia o Canal Universitário de Belo Horizonte.

A iniciativa de criação do Canal Universitário na capital mineira foi do Uni-BH, que fez o convite à PUC Minas, a UFMG e a UEMG para integrar o Canal Universitário. A primeira exibição foi ao ar em 10 de novembro de 1998, com programação produzida pela PUC Minas e pelo UNI-BH. A UFMG inicialmente contribuía com pequenas inserções comerciais e em 2000 se estruturou como TV para realizar programação própria. Já a UEMG não chegou a exibir efetivamente sua produção no Canal Universitário.

A PUC TV exibe, por semana, cerca de quarenta horas de programação com pautas de temas diversos. A grade da emissora é composta por programas diários, programas semanais, quinzenais e mensais. A PUC TV possui 60% da grade de programação do CNU de Belo Horizonte. Os outros 40% são divididos entre as TVs UFMG e UNIBH.

2.5 Gestão do Conhecimento

Na visão de Nisembaum (2001), o conhecimento é a somatória do conhecido. É um conjunto de verdades, princípios e informações que, no contexto do negócio, orienta as ações. É fluido e ao mesmo tempo formal. Também é intuitivo, portanto, não é possível capturá-lo ou compreendê-lo em termos totalmente lógicos e racionais. O conhecimento existe dentro das mentes das pessoas, e faz parte da imprevisibilidade e complexidade do ser humano. É ação e pode e deve ser avaliado pelas decisões e ações as quais ele conduz.

Conforme Nisembaum (2001), hierarquicamente o conhecimento é estabelecido da

seguinte forma:

- Conhecimento Explícito: é aquele que pode ser captado e compartilhado com a ajuda da tecnologia da informação.
- Conhecimento Tácito: é aquele conhecimento individual que evolui com a interação entre as pessoas e requer muita habilidade e prática.
- Sabedoria: representa o ponto culminante, integrando todos os elementos anteriores, e pressupõe a habilidade de usar o bom senso, conhecendo a qualidade da relação entre as partes e respondendo com ações coerentes a esse conhecimento.

Conforme Bobeda (2004), por conta das demandas de cada dia, ter consciência do que se sabe, do que se precisa saber e das capacidades pessoais e profissionais é uma questão de sobrevivência na era moderna. Precisa-se conhecer o conhecimento.

Assim, de forma ampla e não só em gestão do conhecimento, segundo Bobeda (2004), o conceito de conhecimento é o de uma combinação de experiência, valores, informações e *insights* de uma pessoa que leva à incorporação e avaliação de novas experiências e outras informações.

Bobeda (2004), afirma que o termo tácito, do latim *tacitus*, é quando o conhecimento não pode ser exteriorizado por palavras. O termo explícito, do latim *explicitus*, é quando o conhecimento está declarado, mostrado, explicado. O autor enfatiza que o conhecimento tácito nos leva a entender o chamado *know-how*, ou como pessoas especiais fazem coisas diferentes (e especiais), como um craque de futebol se destaca em uma partida, como um artista de sucesso se mantém no topo naquilo que faz, como um alto executivo consegue levar uma empresa a resultados fabulosos, dentre outros exemplos possíveis.

Da mesma forma, pelo conhecimento explícito entende-se também como se aprende a cozinhar, usar o computador, dirigir, preparar um relatório, gerenciar um projeto, baixar música na internet etc. Isto é, aquelas coisas que alguém, em algum momento, explicou, comentou, escreveu, publicou, ensinou e tornou público, ao alcance de todos (BOBEDA, 2004).

Aplicando esses conceitos no mundo ao redor, de acordo com Bobeda (2004), dizendo que, devido ao conhecimento tácito, por exemplo, Ronaldinho faz gols e jogadas espetaculares, Picasso pintava quadros geniais, Machado de Assis era excepcional na escrita, o superexecutivo brasileiro Carlos Ghosn levou a Nissan ao crescimento, Jimi Hendrix tocava guitarra demais, Michael Jordan era quase imbatível no basquete, Steven Spielberg faz filmes fantásticos - todos podem tentar, mas o diferencial é interno.

Já o conhecimento explícito está em gramáticas, orientações, livros de receitas, enciclopédias, manuais, aulas, emails, textos, todos podem tentar e o resultado será, na média, eficaz (BOBEDA, 2004).

Para Bobeda (2004), nos dias atuais é o que se precisa saber para se destacar nesse mundo altamente competitivo e voraz. Refere aos negócios, mas à vida de forma geral, seja qual for a área. Hoje, mais do que nunca, pensa-se que conhecer a si mesmo é o primeiro passo para o desenvolvimento, o crescimento, a evolução, em todos os sentidos.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) afirmam que o conhecimento é um desses conceitos importantíssimos, positivos, promissores e de difícil definição.

O conhecimento envolve estruturas cognitivas que representam determinada realidade. [...] Muitos pesquisadores definiram várias espécies de conhecimento nas organizações, como interação entre os indivíduos e o conhecimento organizacional, como modelos de aprendizado organizacional e assim por diante (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 14).

Conforme Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), o conhecimento é crença verdadeira e justificada. As pessoas justificam a verdade de suas crenças com embasamento em observações do mundo, as quais dependem de um ponto de vista único, da sensibilidade pessoal e da experiência individual. Quando se cria conhecimento, interpreta-se uma nova situação, desenvolvendo crenças comprovadas e comprometendo-se com elas.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) ressaltam que o conhecimento é uma construção da realidade, e não algo verdadeiro de maneira abstrata ou universal. A criação de conhecimento não é simples compilação de fatos, mas um processo humano singular e irreduzível, que não se reproduz com facilidade, podendo ainda envolver sistemas de sentimentos e crenças dos quais às vezes nem se está consciente.

Para Nonaka e Takeuchi (2003), existem distinções e semelhanças entre os termos conhecimento e informação, pois o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. O conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o conhecimento com algum fim. O conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado.

No que diz respeito à informação, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2003), esta consiste em diferenças que fazem diferença. A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas e, com isso, a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou o reestruturando. A informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor, enfatizando, com isso, que o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2003), tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas. Em uma organização deve-se fazer o balanço sobre a atuação dos funcionários, bem como de seu desempenho e contribuição. Trata-se do momento em que se devem avaliar os pontos positivos e identificar os pontos a serem melhorados.

Em nossa teoria da criação do conhecimento organizacional, adotamos a definição tradicional de conhecimento como "crença verdadeira justificada". Devemos observar, porém, que enquanto a epistemologia tradicional do Ocidente se concentrou na "verdade" como atributo essencial do conhecimento, nós destacamos a natureza do conhecimento como "crença

justificada". Essa diferença de enfoque introduz outra distinção radical entre a visão do conhecimento na tradição epistemológica ocidental e a de nossa teoria sobre a criação do conhecimento. Enquanto a epistemologia tradicional enfatiza a natureza absoluta, estática e não-humana do conhecimento, em geral expressa em proposições e pela lógica formal, consideramos o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à "verdade" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

Nonaka e Takeuchi (2003) citam alguns autores que conceitualizam a informação e o conhecimento, a saber: para Bateson (1979, p. 5 *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63): "a informação consiste em diferenças que fazem diferença".

Para Machlup (1983 *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63):

A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas. Por isso, a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou o reestruturando.

Na visão de Dretske (1981, p. 44 *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 64), "a informação é um produto capaz de gerar conhecimento e a informação que um sinal transmite é o que podemos aprender com ela. O conhecimento é identificado com a crença produzida (ou sustentada) pela informação".

Nonaka e Takeuchi (2003) afirmam que a informação pode ser vista de duas perspectivas: a informação "sintática" (ou o volume de informações) e a informação "semântica" (ou o significado).

Conforme Shannon e Weaver (1949 *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 64), na informação sintática o fluxo de informações é medido sem levar em consideração o significado inerente, embora o próprio Shannon tenha admitido que essa forma de ver a informação é problemática. Quanto ao aspecto semântico da informação, este é mais importante para a criação do conhecimento, uma vez que se concentra no significado transmitido.

Se limitarmos o escopo da consideração apenas ao aspecto sintático, não poderemos captar a verdadeira importância da informação no processo de criação do conhecimento. Qualquer preocupação com a definição formal da informação levará a uma ênfase desproporcional no papel do

processamento da informação, que é insensível à criação de novos conhecimentos a partir do mar caótico e equívoco de informações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 64).

Dessa forma, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2003), a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor. Essa compreensão enfatiza que o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana.

Segundo Garvin (1998), o conhecimento organizacional é inerente a todas as empresas e é definido como “a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem fazer atuando de forma isolada, tarefas essas projetadas para criar valor para as partes interessadas na organização”.

Garvin (1998) afirma que há três tipos básicos de aprendizado organizacional: aprender para obter uma melhora do conhecimento organizacional existente; a aprendizagem voltada para a criação de um novo conhecimento organizacional (inovação); e a disseminação ou transferência do conhecimento para as diversas áreas da organização. Assim, de forma ampla e não só em gestão do conhecimento, o conceito de conhecimento é o de uma combinação de experiência, valores, informações e *insights* de uma pessoa que leva à incorporação e avaliação de novas experiências e outras informações.

Para Nisembaum (2001), a gestão de conhecimento é definida como o processo de criar, captar e utilizar o conhecimento para aprimorar o desempenho organizacional e faz parte da função das:

- Competências (Organizacionais e Individuais);
- Infra-estrutura Tecnológica (Banco de dados estratégicos, registro das melhores práticas);
- Clima para Ação (Cultura e valores que estimulam o compartilhamento de experiências e alinhamento indivíduo-organização).

Os princípios da gestão do conhecimento são listados por Nisembaum (2001), da seguinte forma:

- O conhecimento se origina e habita na mente das pessoas.

- Compartilhar conhecimento exige confiança.
- A tecnologia permite novos comportamentos em relação ao conhecimento.
- Compartilhar conhecimento deve ser encorajado e reconhecido.
- Recursos e apoio gerenciais são fundamentais.
- As iniciativas de gestão de conhecimento geralmente começam com um piloto.
- Medidas qualitativas e quantitativas são necessárias para avaliar as iniciativas.
- O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a desenvolver-se de formas inesperadas.

Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem acerca da externalização do conhecimento tácito em conhecimento explícito, explicando que a externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Trata-se de um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

Quando tentamos conceitualizar uma imagem, a expressamos basicamente através da linguagem - a escrita é uma forma de converter o conhecimento tácito em conhecimento articulável (EMIG, 1983). Entretanto, as expressões muitas vezes são inadequadas, inconsistentes e insuficientes. Essas discrepâncias e lacunas entre as imagens e expressões, contudo, ajudam a promover a "reflexão" e interação entre os indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71).

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), o modo de externalização da conversão do conhecimento em geral é visto no processo de criação do conceito e é instigado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. Um método utilizado com frequência para criar um conceito é combinar dedução e indução.

2.5.1 As Organizações do Conhecimento

Segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), a gestão do conhecimento geralmente se concentra nos trabalhadores do conhecimento e não nos respectivos processos humanos. Drucker (1994) e Toffler (1990) citados por Krogh, Ichijo e Nonaka (2001)

afirmam que o conhecimento é importante fonte de poder, sob o controle de muito poucos.

A gestão do conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado.

As organizações estão migrando rapidamente da abordagem tradicional para a abordagem moderna. O conhecimento passa a ser o recurso mais importante na Era da Informação. E se o conhecimento é fundamental, a produtividade do conhecimento é que constitui a chave para o desenvolvimento.

Segundo Garvin (1998), o conhecimento organizacional é inerente a todas as empresas e é definido como a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem fazer atuando de forma isolada, tarefas essas projetadas para criar valor para as partes interessadas na organização. Há uma grande diferença entre o conhecimento estar embutido em estruturas, regras e processos de trabalho em grupo: conhecimento explícito e estar embutido em trabalhadores individuais: conhecimento tácito. Com as mudanças que vão ocorrendo no ambiente organizacional, surge a necessidade de se aprender a realizar as novas tarefas, além de realizar as antigas mais rápida e eficazmente. A organização deve gerar um novo conhecimento e adotá-lo na prática.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) afirmam que o conhecimento é explícito e tácito.

Algumas formas de conhecimento podem ser colocadas no papel, formuladas em orações e períodos ou expressas por meio de desenhos. Um engenheiro, por exemplo, manifesta seu conhecimento sobre determinado produto por meio de projetos e especificações, explicitando o que sabe. No entanto, outras formas de conhecimento se vinculam aos sentidos, à capacidade de expressão corporal, à percepção individual, às experiências físicas, às regras práticas e à intuição. Em geral, é muito difícil descrever esse conhecimento tácito para os outros. A montagem dos componentes de um iate de luxo de alta precisão, por exemplo, ou a interpretação de um complexo gráfico sísmico de uma reserva de petróleo exige conhecimentos que não se encontram em manuais e que não são transmitidos com facilidade a novatos. Embora, intuitivamente, a ideia de conhecimento tácito faça sentido para a maioria das pessoas, os gerentes muitas vezes

enfrentam dificuldades em dominar o conceito no nível prático (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 15).

Conforme Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), aceitar o valor do conhecimento tácito ou descobrir como utilizá-lo é o principal desafio da empresa fundadora de conhecimento, estabelecendo amplas conversas e bons relacionamentos pessoais. Ou seja, a capacitação para o conhecimento. O conhecimento tácito talvez semelhe por demais misteriosos para ser aplicado de maneira útil e consistente em situações de negócios, mas essa qualidade de mutabilidade e de especificidade em relação ao contexto é o que o transforma em instrumento poderoso para a inovação. O desafio consiste em criar condições para o desenvolvimento dessa fonte criativa, em vez de ignorá-la ou amordaçá-la.

Garvin (1998), afirma que há três tipos básicos de aprendizado organizacional: aprender para obter uma melhora do conhecimento organizacional existente; a aprendizagem voltada para a criação de um novo conhecimento organizacional (inovação); e a disseminação ou transferência do conhecimento para as diversas áreas da organização.

Quando o processo de aprendizagem se torna explícito, a organização pode aperfeiçoar e acelerar a sua capacidade de aprender. Pode-se refletir sobre esse processo e identificarem-se oportunidades para melhorá-lo como:

- Criar um ambiente de aprendizado saudável, onde exista um grau de hierarquia relativamente menor, um ótimo clima de trabalho em grupo, excelentes sistemas de comunicação e estímulos a um profundo conhecimento da empresa;
- Olhar atentamente para o que se passa fora da empresa, buscando-se novos conhecimentos;
- Confirmar as experiências que não deram certo no passado para que não se repitam;
- Estimular o debate e o diálogo aberto entre as pessoas, respeitando os diversos pontos de vista.

2.5.2 A Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi

Nonaka e Takeuchi (2003) apresentam sua teoria sobre a criação do conhecimento, tendo em mente as duas dimensões – epistemológica e ontológica – da criação do conhecimento. O núcleo da criação dessa teoria está na descrição do surgimento da espiral. Esta espiral surge quando a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos.

No que diz respeito à dimensão antológica, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), em termos restritivos, o conhecimento somente é criado por meio dos indivíduos.

Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A organização apoia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando- como parte da rede de conhecimento da organização. Esse processo ocorre dentro de uma comunidade de interação em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).

No que diz respeito à dimensão epistemológica, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), Michael Polanyi (1966) faz a distinção ente o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, afirmando que o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, dessa forma, difícil de ser formulado e comunicado. Quanto ao conhecimento explícito ou codificado, este se refere ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

O conhecimento tácito na cognição humana pode corresponder ao argumento central da psicologia Gestalt, a qual afirma ser a percepção determinada em termos da forma na qual é integrada no padrão geral ou *gestalt*. Porém, embora esta teoria ressalte que todas as imagens são intrinsecamente integradas, é observado que os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando de forma ativa suas próprias experiências. Com isso, o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do *iceberg* do conjunto de conhecimentos como um todo. Ou seja, pode-se saber mais do que se pode dizer.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam a tabela com algumas distinções em relação ao conhecimento tácito e o conhecimento explícito:

Tabela 1 – Dois tipos de conhecimento

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1993, p. 67.

A criação de conhecimento dentro de uma organização se dá seguindo quatro padrões básicos como mostram Nonaka e Takeuchi (1997), na sua espiral do conhecimento:

- De tácito para tácito: Um indivíduo partilha seu conhecimento tácito diretamente.
- De explícito para tácito: Um indivíduo combina porções separadas de conhecimento explícito para formar um todo novo.
- De tácito para explícito: Ao passo que o indivíduo consegue explicitar o seu conhecimento tácito, transformando o conhecimento que ele obteve através de observação, imitação ou simples coleta, ele possibilita que este conhecimento seja compartilhado por todo o resto da equipe durante o desenvolvimento de projetos, o que aumenta as chances da base de conhecimentos ser ampliada.
- De explícito para tácito: na medida em que o conhecimento explícito é compartilhado por toda a organização, outros colaboradores podem começar a interiorizá-lo, utiliza o conhecimento para ampliar, expandir e reconfigurar seu próprio conhecimento tácito.

Nonaka e Takeuchi (2003) apresentam os quatro modos de conversão do conhecimento criados a partir da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Esses quatro modos, que os autores denominam como o “motor” do processo de criação do conhecimento como um todo. Esses modos são o que o indivíduo experimenta. São também os mecanismos através dos quais o conhecimento individual é articulado e amplificado na organização.

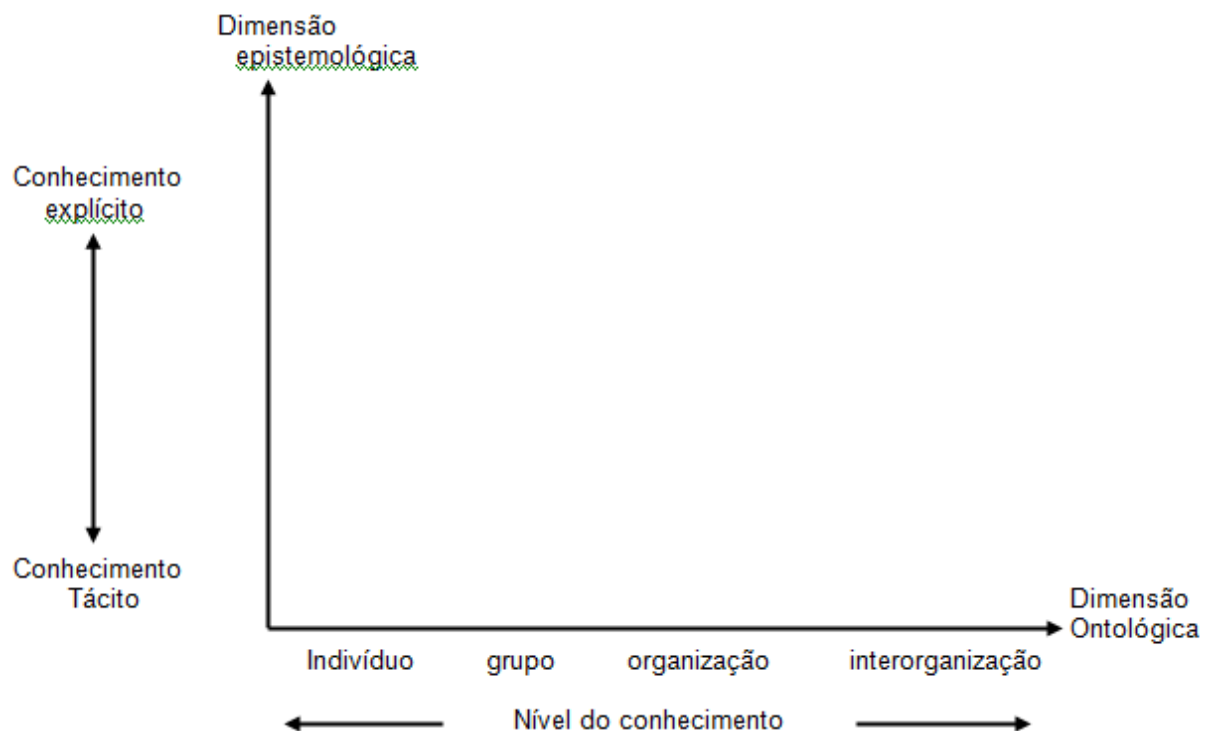


Figura 1 - Duas dimensões da criação do conhecimento
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62).

O pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito nos permite postular quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, sendo eles: de conhecimento tácito em conhecimento tácito, que é chamado de socialização; de conhecimento tácito em conhecimento explícito, que denominamos externalização; de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação; e, de conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou internalização. Três desses quatro tipos de conversão do conhecimento – socialização, combinação e internalização - foram tratados sob várias perspectivas na teoria organizacional.

Segundo ensinam Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. Interagem um com o outro realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos. O modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Chamamos essa interação de "conversão do conhecimento". Não podemos deixar de observar que essa conversão é um processo "social" entre indivíduos, e não confinada dentro de um indivíduo. Na visão racionalista, a cognição humana é um processo dedutivo de indivíduos, mas um indivíduo nunca é isolado da interação social quando percebe as coisas. Assim, através desse processo de "conversão social", o conhecimento tácito e o conhecimento explícito se expandem tanto em termos de qualidade quanto de quantidade (NONAKA, 1990 *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 67).

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam os quatro modos de conversão do conhecimento por meio da Figura 2:

	Conhecimento tácito	em	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito	Socialização		Externalização
Conhecimento explícito	Internalização		Combinação

Figura 2 – Quatro modos de conversão do conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 69.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), a socialização é um processo de compartilhamento de experiências no qual, a partir daí, a criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.

Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros, sem usar a linguagem. Os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática. No contexto dos negócios, o treinamento prático utiliza basicamente o mesmo princípio. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo. A mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69).

No que diz respeito à externalização, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), trata-se de uma técnica de articulação do conhecimento tácito em conceitos

explícitos. É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

Quando tentamos conceitualizar uma imagem, a expressamos basicamente através da linguagem – a escrita é uma forma de converter o conhecimento tácito em conhecimento articulável (EMIG, 1983). Entretanto, as expressões muitas vezes são inadequadas, inconsistentes e insuficientes. Essas discrepâncias e lacunas entre as imagens e expressões, contudo, ajudam a promover a “reflexão” e interação entre os indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71).

A combinação, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento abrange a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.

A reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito (como o realizado em banco de dados de computadores) pode levar a novos conhecimentos. A criação do conhecimento realizada através da educação e do treinamento formal nas escolas normalmente assume essa forma. O ensino ministrado em um curso de pós-graduação em administração é um exemplo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 75).

No que tange à internalização, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que se trata de um processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intensamente relacionada ao "aprender fazendo". Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências por meio da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.

“Para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros, membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77).

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), esses quatro modos, socialização, externalização, combinação e internalização, não são independentes entre si, mas suas interações produzem uma espiral quando se introduz o tempo como terceira dimensão. Com isso, foram introduzidas cinco condições organizacionais, as quais são a intenção, flutuação/caos, autonomia, redundância e variedade de requisitos, que permitem que os quatro modos sejam transformados em uma espiral do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam a espiral do conhecimento na Figura 3:



Figura 3 – Espiral do conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 80.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que o modo da socialização normalmente começa desenvolvendo um "campo" de interação. Esse campo facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros. Posteriormente, o modo de externalização é provocado "diálogo ou pela reflexão coletiva" significativos, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de ser comunicado. Posterior a isso, o modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização em "rede", cristalizando-os assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial. Por fim, o "aprender fazendo" provoca a internalização.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que na dimensão ontológica, imaginada no eixo horizontal, o conhecimento instituído pelos indivíduos é transformado em conhecimento em nível de grupo e em nível organizacional. Esses níveis não são independentes entre si, mas interagem de forma recíproca e contínua. Mais uma vez é introduzido o tempo como terceira dimensão para desenvolver o processo de cinco fases de criação do conhecimento organizacional - compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento. Outra espiral acontece na dimensão ontológica quando o conhecimento desenvolvido, por exemplo, no nível de equipe de projeto, é transformado em conhecimento no nível de divisão e provavelmente na empresa como um todo ou entre organizações. As cinco condições capacitadoras promovem todo o processo e facilitam a espiral.

O processo de transformação dentro dessas duas espirais do conhecimento é a chave para a compreensão de nossa teoria. Se tivéssemos um gráfico tridimensional poderíamos mostrar que a espiral do conhecimento no nível epistemológico sobe, enquanto a espiral do conhecimento no nível ontológico se move da esquerda para a direita e novamente para a esquerda em um movimento cíclico. E, evidentemente, a natureza verdadeiramente dinâmica de nossa teoria pode ser representada como a interação de duas espirais do conhecimento ao longo do tempo. A inovação surge dessas espirais (NONAKA; TAKEUCHI, 199, p. 103).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), quando existe interação entre o conhecimento explícito e conhecimento tácito, surge a inovação. A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez, são induzidos por vários fatores.

O conteúdo do conhecimento criado por cada modo de conversão do conhecimento é naturalmente diferente (ver Figura 4). A socialização gera o que pode ser chamado de "conhecimento compartilhado", como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 80).

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que esses conteúdos do conhecimento interagem entre si na espiral de criação do conhecimento. Tem-se como exemplo o conhecimento compartilhado sobre os desejos dos consumidores que pode se

transformar em conhecimento conceitual explícito sobre o conceito de um novo produto através da socialização e externalização.

	<i>Conhecimento tácito</i>	<i>em</i>	<i>Conhecimento explícito</i>
<i>Conhecimento tácito</i>	(Socialização) Conhecimento Compartilhado		(Externalização) Conhecimento Conceitual
<i>do</i>			
<i>Conhecimento explícito</i>	(Internalização) Conhecimento Operacional		(Combinação) Conhecimento Sistemico

Figura 4 – Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos
Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 81.

Esse conhecimento conceitual torna-se uma diretriz para a criação do conhecimento sistêmico através da combinação. Por exemplo, o conceito de um novo produto guia a fase de combinação, na qual tecnologias de componentes existentes ou recém-desenvolvidos são combinadas, de modo a desenvolver um protótipo. O conhecimento sistêmico (ou seja, o processo de produção simulado para o novo produto) se transforma conhecimento operacional para a produção em massa do produto através da internalização. Além disso, o conhecimento operacional baseado na experiência muitas vezes dá origem a um novo ciclo de criação do conhecimento. Por exemplo, o conhecimento operacional tácito dos usuários a respeito de um produto frequentemente é socializado, iniciando assim o aperfeiçoamento de um produto existente ou o desenvolvimento de uma inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 81).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), uma organização não pode criar conhecimento sozinha. O conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional. A organização tem de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual. O conhecimento tácito mobilizado é ampliado "organizacionalmente" através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos superiores. Isso é chamado de "espiral do conhecimento", na qual a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito terá uma escala cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos.

Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações, conforme demonstrado na Figura 5:

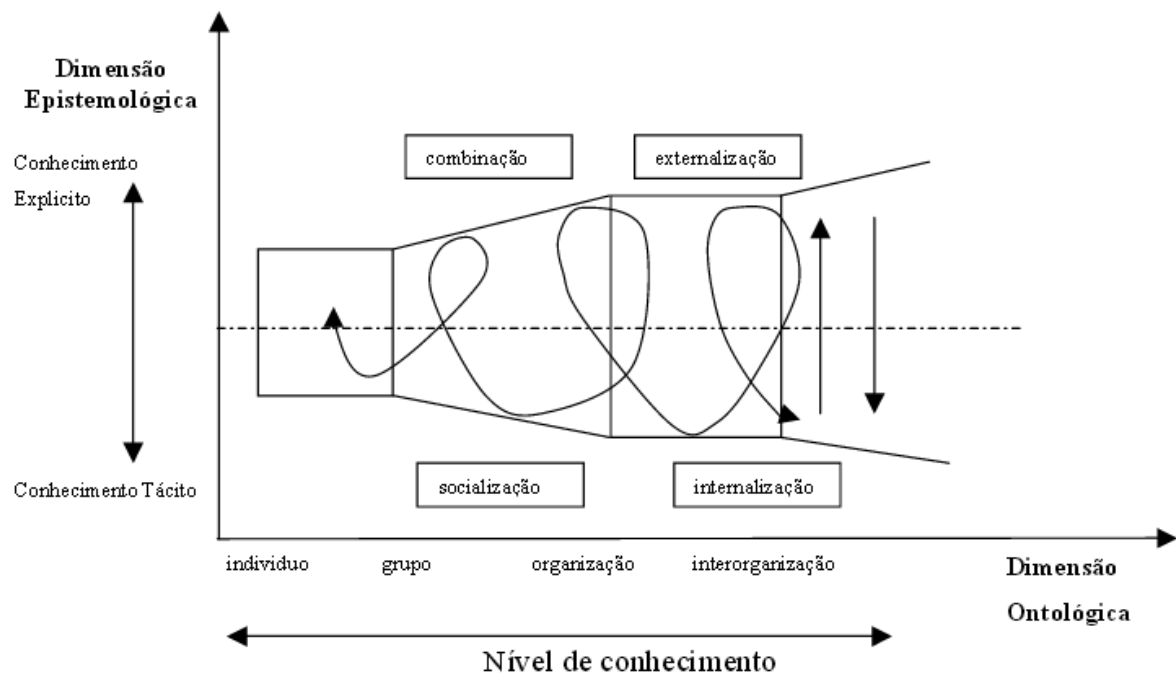


Figura 5 – Espiral de criação do conhecimento organizacional
Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 82.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), esse processo é exemplificado pelo desenvolvimento de produtos em que a criação do conceito de um produto envolve uma comunidade interativa de indivíduos com históricos e modelos mentais diferentes.

Enquanto o departamento de P&D focaliza o potencial tecnológico, os departamentos de produção e marketing estão interessados em outras questões. Apenas algumas dessas diferentes experiências, modelos mentais, motivações e intenções podem ser expressas em linguagem explícita. Portanto, é necessário um processo de socialização do compartilhamento do conhecimento tácito. Além disso, tanto a socialização quanto a externalização são necessárias para associar o conhecimento tácito ao conhecimento explícito dos indivíduos. Muitas empresas japonesas adotaram sessões de *brainstorming* como uma ferramenta para esse fim (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 83).

Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que o produto criado por esse processo coletivo e cooperativo será então avaliado, averiguando-se sua conexão com os

conceitos intermediários e principais. É necessário outro processo em um nível mais alto para sustentar a integridade do todo, que levará a outro ciclo de criação de conhecimento em um contexto mais amplo.

Nonaka e Takeuchi (1997) citam acerca das condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional, sendo estas a intenção, a autonomia, a flutuação e caos criativo, a redundância e a variedade de requisitos. Estas cinco condições promovem, em nível organizacional, a espiral do conhecimento.

No que diz respeito à intenção, esta, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), direciona a espiral do conhecimento e se relaciona com a aspiração de uma organização, assim com seus objetivos e metas representados na missão e visão. A intenção organizacional é necessariamente impregnada de valor e fornece o critério mais importante para julgar a veracidade de um determinado conhecimento. Admite julgar o valor da informação ou conhecimento criado e comumente é expressa por padrões organizacionais ou visões que servem para explicar o conhecimento criado. Formular uma intenção organizacional e propô-la aos funcionários além de estimular-lhes o comprometimento estabelece passo imprescindível à criação do conhecimento.

Quanto à autonomia, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), esta satisfaz à segunda condição imprescindível à criação do conhecimento na medida em que no nível individual os membros da organização precisam agir de forma autônoma conforme as circunstâncias. Com isso são instituídas oportunidades inesperadas favoráveis à inovação além de motivar os indivíduos a criarem novos conhecimentos e propiciar os meios para que cada parte e o todo compartilhem as mesmas informações. Indivíduos que gozam de autonomia estão propensos a gerarem ideias originais que se difundem dentro da equipe e se transformam em ideias organizacionais. A organização que propicia autonomia está propensa a ser mais flexível ao adquirir, interpretar e relacionar informações.

Com relação às flutuações e caos criativo, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), estes instituem a terceira condição para gerar a espiral do conhecimento ao estimular interação entre a organização e o ambiente externo. A proposição de

metas desafiadoras gera de forma intencional o caos criativo aumentando a tensão dentro da organização e focalizando a atenção dos membros na definição do problema e resolução da situação de crise.

No que tange à redundância, esta, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) está relacionada como a quarta condição da espiral do conhecimento e é empregada não na aceção de duplicação e desperdício de informações, mas como superposição intencional de informações sobre as atividades da empresa, responsabilidades da gerência e sobre a empresa como um todo. É necessário que um conceito criado por um indivíduo ou por um grupo seja compartilhado por outros indivíduos que provavelmente não precisem do conceito de forma imediata. O conhecimento tácito é compartilhado por meio do compartilhamento de informações redundantes já que os indivíduos podem sentir o que os demais tentam expressar. A redundância favorece a organização principalmente no estágio de desenvolvimento de conceitos porque nessa fase é essencial expressar imagens baseadas no conhecimento tácito.

Por fim, tem-se a variedade de requisitos que, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é a quinta condição que beneficia o desenvolvimento da espiral do conhecimento. O ambiente estabelece desafios à organização que deve responder com uma variedade de requisitos a altura da complexidade do ambiente em que opera. As distintas situações podem ser encaradas com melhor desempenho se os membros da organização puderem contar com variedade de requisitos. Normalmente pode ser aperfeiçoada por meio da combinação de informações de forma rápida e flexível e do acesso às informações em todos os níveis da organização.

Quando existem diferenciais de informações dentro da organização, seus membros não conseguem interagir, adiando a busca de diversas interpretações de novas informações. Outra maneira de reagir rapidamente a flutuações inesperadas no ambiente e manter a diversidade interna são mudar frequentemente a estrutura organizacional. Diante disso, uma forma de lidar com a complexidade do ambiente provém do desenvolvimento de uma estrutura organizacional horizontal e flexível nas quais diferentes unidades são interligadas por intermédio de uma rede de informações.

3 METODOLOGIA

A proposta desta pesquisa é a realização de estudo de caso múltiplo, com investigação aprofundada de um universo de produção de conteúdo por TVs Universitárias da Região Metropolitana de Belo Horizonte, exibidoras de conteúdo no Canal Universitário de Belo Horizonte (12 Net) e a apresentação de uma proposta de elaboração de programação de TV Universitária à luz da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi.

Este capítulo visa apresentar princípios metodológicos que foram utilizados na pesquisa. O caminho definido tem como objetivo atender aos quatro requisitos apresentados por Eco (2000) no que se refere à caracterização de um trabalho científico. O estudo deve se referir a um objeto reconhecível e definido; deve dizer algo novo sobre o objeto de pesquisa; deve permitir que outras pessoas possam verificar ou continuar os estudos; e deve trazer uma contribuição para a comunidade. Neste estudo apresenta-se a TV Universitária como objeto reconhecível e definido; analisa a produção de conteúdo e a contribuição da Gestão do Conhecimento para as IES; apresenta propostas inovadoras sobre a produção de TV Universitária e busca incentivar pesquisas futuras acerca do tema.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Segundo Collis e Hussey (2005), os tipos de pesquisa podem ser classificados de acordo com o objetivo, o processo, a lógica e seu resultado. Este estudo, enquanto gênero é do tipo descritivo, uma vez que, de acordo com os autores, a pesquisa descritiva caracteriza-se por descrever o comportamento dos fenômenos. Este estudo busca identificar, avaliar e responder questões referentes a um problema definido.

3.2 Coleta de Dados

A coleta e a análise dos dados são qualitativas. Escolheu-se esse método por ser ele mais subjetivo e por apresentar observações sociais e dos indivíduos. No entanto, não há nesta pesquisa a intenção de apresentar solução para um problema

específico e por este motivo sua classificação quanto à lógica é uma pesquisa aplicada, com a finalidade de oferecer à pesquisadora contato direto com o conteúdo aqui descrito.

Gil (2008, p. 115) conceitua a entrevista como “a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde”. A entrevista possibilita ainda o auxílio ao entrevistado com dificuldade para responder, bem como a análise de seu comportamento não verbal. Trata-se de uma técnica que apresenta maior flexibilidade em relação às demais.

Segundo Gil (2008), a pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados. A investigação qualitativa é usada para captar dados psicológicos que são reprimidos ou não facilmente articulados como atitudes, motivos, pressupostos, quadros de referência etc. É importante o uso da metodologia qualitativa nas ciências administrativas, onde, com proximidade dos fenômenos culturais humanos mais singulares se tornam fenômenos em administração, facilitando a compreensão e a tomada de decisões.

3.3 Unidades de Análise e Observação

A unidade de análise foram TVs Universitárias de Belo Horizonte, que exibem conteúdo no Canal Universitário da capital Mineira. A unidade de observação foram os coordenadores das TVs aqui identificadas.

3.4 Pesquisa Descritiva e Bibliográfica

Este projeto teve início com uma pesquisa descritiva e bibliográfica sobre TV Universitárias e Gestão do Conhecimento, momento de análise e seleção de literatura atual a respeito do tema em artigos e trabalhos científicos apresentados. Para Gil (2008, p. 27), “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximado, a cerca de determinado fato”. Segundo o autor, grande parte dos estudos exploratórios é definida por pesquisas bibliográficas, de modo a complementar um ao outro.

Como resultado, apresenta-se a revisão da história das TVs Universitárias e da Gestão do Conhecimento, discutindo-se possibilidades de produção e de gestão, a partir da identificação de práticas e conteúdos produzidos pelas TVs Universitárias que podem agregar valor competitivo à gestão de Instituições do Ensino Superior.

3.5 Realização das Entrevistas

Alguns cuidados foram tomados na realização das pesquisas. Inicialmente o de seguir o roteiro informalmente em atmosfera relaxada, em conduzir as perguntas nos mesmos termos em que foram elaboradas no roteiro e de aprofundar em questões que não ficaram claras ou que foram mal interpretadas.

As entrevistas foram testadas anteriormente com produtores de TVs Universitárias com intuito de verificar a relevância das questões e realizar ajustes necessários no que tange a tempo e pertinência das questões. O tempo total de gravação foi de aproximadamente cinco horas. O conteúdo gravado foi escutado repetidas vezes e transcrito na íntegra, anexados ao final deste projeto.

3.6 Pesquisa Descritiva

A etapa seguinte deste projeto propõe a apresentação de uma pesquisa descritiva que visa à elaboração de uma proposta de conteúdo de programação de TV Universitária, utilizando a análise das entrevistas qualitativas realizadas em campo e de premissas da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi.

Buscou-se, inicialmente, apresentar reflexões acerca do conteúdo de programação proposto, considerando-se missão, visão, valores, público-alvo e estrutura das IES e TVs Universitárias, após reuniões entre orientador e pesquisadora.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Entrevistados

As entrevistas foram realizadas entre os dias 23 e 24 de março de 2015, com as coordenadoras da TV PUC, Cláudia Siqueira, sendo aqui denominada (E1), foi ouvida também a coordenadora da TV UFMG, Bia Starling (E2) e o ex-coordenador e idealizador da TV UNIBH Cláudio Magalhães (E3). No momento em que foi realizada esta entrevista, a TV UNIBH acabara de contratar nova coordenadora.

A entrevistada Cláudia Siqueira possui graduação em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas pelo Centro Universitário Newton Paiva e mestrado em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). É professora da Faculdade de Comunicação e Artes da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, coordenadora da PUC TV Minas e diretora da TV Horizonte.

Bia Starling é graduada em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e é coordenadora da TV UFMG desde 2005. Em 2007, Starling recebeu o 1º Prêmio de Jornalismo de Interesse Público, do Sindicato de Jornalistas Profissionais de Minas Gerais, pela categoria Reportagem de TV, pela coordenação de uma série de quatro reportagens sobre Políticas Públicas para Jovens.

O professor Dr. Cláudio Magalhães é graduado em Comunicação Social pela UFMG, com aperfeiçoamento em Public. Relations, Principles of Marketing e Advertising pela Massachusetts Bay Communit College, especialização em Administração Mercadológica pela Uma, mestrado em Comunicação Social pela UFMG e doutorado em Educação pela UFMG. É orientador do Mestrado em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local e do Instituto de Comunicação e Artes do Centro Universitário UNA. Foi presidente da Associação Brasileira de Televisão Universitária (2008 a 2012), da qual atualmente é conselheiro. Entre 1996 e 2006, Magalhães coordenou a TV UNIBH.

4.2 Apresentação do Conteúdo das Entrevistas

A análise da pesquisa qualitativa realizada com coordenadores de TVs Universitárias de Belo Horizonte que exibem suas produções no Canal Universitário

da capital mineira, busca apresentar suas reflexões, valores, crenças e suas opiniões a respeito da gestão das TVs Universitárias de Belo Horizonte que exibem conteúdo no Canal Universitário da capital mineira (canal 12 NET). Busca-se, no entanto, identificar estruturas discursivas apresentadas pelos entrevistados durante esse procedimento.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 23 e 24 de março de 2015, com as coordenadoras da TV PUC, Cláudia Siqueira, sendo aqui denominada por (E1), com a coordenadora da TV UFMG, Bia Starling (E2) e o ex-coordenador e idealizador da TV UNIBH Cláudio Magalhães (E3). No momento em que foi realizada esta entrevista, a TV UNIBH acabara de contratar nova coordenadora e por este motivo optou-se por ouvir o primeiro coordenador da TV UNIBH e gestor da TV por 10 anos (1996 a 2006).

As análises dos coordenadores a respeito da elaboração de conteúdo das três TVs Universitárias são distintas, pois apresentam peculiaridades de cada IES que elas representam, mas apresentam objetivos similares. De acordo com os três entrevistados, a produção norteadora das TVs deve ser o conhecimento produzido nas IES, disseminado através do ensino, da pesquisa e da extensão. A preocupação das coordenações da TV PUC e da TV UFMG com a pesquisa e com a extensão na elaboração do conteúdo se mostrou ser grande. Ambas duas dialogam bem com o público acadêmico e com as reitorias, fato que demonstra grande institucionalização no conteúdo das emissoras. Na TV UNIBH, no momento da entrevista, exibia apenas dois programas no canal universitário. O Mixture, de entretenimento, e o MundoUni, um formato institucional com programação integral de eventos e ações promovidas pelo Centro Universitário.

A missão das TVs universitárias é clara na análise dos entrevistados. Todos concordam que o ensino e a educação fazem parte da missão de um canal universitário e analisam que a ética deve ser norteadora. Para E1, “A maior missão da TV PUC Minas é compartilhar o conhecimento produzido pela universidade e ela trabalha muito com o viés humanista, não basta formar técnico, tem de formar pessoas melhores, contribuir com o processo de edificação do sujeito”. Segundo E3, a missão da TV UFMG é a educação e a apresentação da universidade ao público

interno e externo. “A gente faz um papel que é um parceiro da sala de aula, de ensinar o fazer”, mas ela chama atenção para o cuidado para não se perder a crítica. “A gente está aqui para apresentar a universidade, apresentar as discussões, mas ao mesmo tempo como uma TV Universitária a gente tem o viés jornalístico. A gente não é chapa branca, a gente não é assessoria”. Na análise de E2, a missão das universitárias é a gestão e a disseminação do conhecimento produzido pela universidade. Na análise do entrevistado, há três tipos de TV Universitária que estão no ar, atualmente, no país. “Hoje você tem a elite das TVs universitárias que são as que funcionam e que emplacaram, você tem aquelas que estão ali no meio de campo, muitas fragilizadas”. Ele defende a tese de que quanto mais a TV Universitária estiver ligada às reitorias, mais o projeto institucional irá se desenvolver, mais ela cumprirá sua missão.

Na TV PUC, a gestão da TV Universitária está diretamente à Secretaria de Cultura. Na universidade, os gestores da TV dialogam com o CEDECOM, que é o Centro de Comunicação da universidade, staff da Reitoria. No UNIBH, a TV responde à gestão do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA). As três TVs, no entanto, estão subordinadas a algum setor ou órgão institucionais e, segundo os coordenadores entrevistados, essa submissão faz toda a diferença no resultado do conteúdo colocado no ar. Para E1

“Se estivéssemos subordinados à secretaria de comunicação, acreditamos que teríamos muito mais interferência nas nossas pautas, que seriam mais institucionais. Estando ligados à secretaria da cultura, a PUC entende que o papel da TV é muito mais educativo e cultural”.

Para E3, coordenadora da TV ligada à reitoria, muitas vezes os gestores não entendem e a própria comunicação não compreende o fazer de uma TV Universitária. “Por outro lado, a gente tem de dar uma resposta para quem nos banca. Mesmo sendo uma TV Universitária Federal, diferente das outras que participam do canal universitário, eu ainda tenho de me justificar”. Segundo E2, uma alternativa para o crescimento da TV Universitária é se institucionalizar e se profissionalizar, quebrar a passagem do experimental amadora para o profissional experimental. Para E2, a TV Universitária tem de fazer o papel de uma assessoria jurídica para as IES. “Ela tem de estar de tal maneira enfronhada dentro da

instituição que não pode nem passar pela cabeça das pessoas a não existência dela. Por exemplo, é possível imaginar uma escola sem o departamento jurídico?”.

Ao analisarem a importância da socialização nas TVs Universitárias para a construção do conteúdo e consequentemente para a Gestão do Conhecimento nas IES, os entrevistados foram unânimes. Segundo E1, “Socialização pra mim é comunicação, que para mim é estar com o outro. Socialização é compartilhar o que é seu. Acredito que só há como fazer comunicação socializando”. Para E3, a socialização aparece no momento de entrega do conteúdo e ele é construído a partir de parcerias com as escolas da universidade. “A extensão é a hora que realmente a universidade está devolvendo para a sociedade para esse investimento público da pesquisa e desenvolvimento aqui”. O entrevistado E2 acredita que a socialização acontece nas diversas TVs, mas que há uma miopia no processo que deve ser revista.

“A socialização é um grande problema que tem acontecido nas TVs Universitárias, pois elas fazem isso para dentro de si mesma. Eles pegam o conhecimento da sala de aula, discutem em pauta, veicula, enfim. Isso só acontece só dentro da estrutura da universidade” (E2).

Após as apresentações das perspectivas de missão, produção de conteúdo, gestão e socialização das TVs Universitárias, os coordenadores foram convidados a apresentarem o modelo de gestão que consideram ideal para as universitárias. Em síntese, o modelo ideal não existe, cada uma deve analisar suas especificidades, mas há elementos que indicam caminhos mais tênues e produtivos. O entendimento pela gestão dos valores e da missão da IES é um deles. O que mais preocupa os entrevistados é a superação dos muitos desafios apresentados aos gestores das TVs Universitárias atualmente. O E1 ressalta que “o problema para nós é o investimento das universidades nas tevês universitárias. Como não somos fonte de entrada de recursos na sala de aula, que tem o aluno que paga a universidade, a gente depende do recurso que vem da universidade”. De acordo com E3, os desafios são muitos e colocam em questionamento o caminho e a sobrevivência das TVs Universitárias no canal a cabo. “A gente está preso em um canal fechado, não consegue ir para um canal aberto e mesmo que vá qual o fôlego a gente vai ter? Como dar conta de 24 horas de produção, que sejam 12 horas, tomando cuidado

com as repetições?”. O E2 concorda com E1 e E3, mas argumenta que o desafio está posto e que a postura das TVs Universitárias é que tem de ser mudada, pois “o grande problema é a TV Universitária se colocar no papel de coitadinha”. Ela se coloca muito assim, “eu sou tão boa, será que eles não me enxergam?” O entrevistado argumenta que não é a reitoria que tem de ter uma ideia maravilhosa para a TV e sim o contrário.

Após as análises, os entrevistados foram convidados a apresentarem expectativas para o futuro das TVs Universitárias de Belo Horizonte. Apesar dos desafios, das dificuldades gerais e específicas apresentadas por cada coordenador, a perspectiva de futuro para as TVs é boa, mas o do canal universitário ainda é incerto, especialmente analisando o crescimento contínuo da busca de informações pela internet. Segundo E1, a internet não pode ser ignorada nesse contexto. “Posso dizer que a mídia em si terá de se reinventar a partir das novas plataformas. Exemplo é o nosso portal, o Youtube. A gente já vê que nossa programação é muito mais assistida na internet”. Para E3:

“Você vê o custo de uma tevê universitária e percebe que na internet você tem um alcance maior e que hoje em dia todo mundo vê pela internet mesmo. A resposta na internet é muito próxima e acessível. A internet está aí, obrigando a gente a nos repensar, a sermos mais objetivos”.

O E2 se diz pouco otimista quando a análise é sobre o contexto atual, mas ascende a luz para uma esperança que, segundo ele, pode mudar os rumos da produção de grande parte das TVs Universitárias do país, que é a seleção das melhores produções universitárias num canal nacional e em rede aberta.

“Acho que vamos ter uma divisão muito grande de televisão e a TV Universitária. Vai ter um tempo de que no lugar de a gente ter cinco ou seis televisões, a gente vai ter vinte no canal aberto, por causa do sinal digital. Uma delas pode ser a televisão universitária regional ou local” (E2).

Devido ao grande volume de informações, a íntegra das entrevistas será apresentada no quadro a seguir, o qual foi dividido em três colunas que informam a temática abordada, a identificação do entrevistado e a resposta de cada um dos

coordenadores. A denominação dos entrevistados será abreviada em E1 (Cláudia Siqueira), E2 (Cláudio Magalhães) e E3 (Bia Starling).

TEMÁTICA	ENTREVISTADO	RESPOSTAS
Seleção e elaboração de conteúdo em TV Universitária	E1	A gente trabalha com dois pilares. Um pilar que é voltado para a essência da universidade, que é ensino, pesquisa e extensão e o outro que é mais voltado para a área do jornalismo, que é a prestação de serviços. Informações sobre os fatos da faculdade e acontecimentos que são relevantes, que tem grau de noticiabilidade e prestação de serviços para a comunidade. A gente trabalha essencialmente com isso. Nossa programação contém programas institucionais, que estão ligados aos projetos de extensão, pesquisa e ensino e outros programas mais jornalísticos e culturais, que estão ligados aos fatos e acontecimentos da sociedade. Hoje a PUCTV tem uma grade com 16 programas. A gente se sente feliz com esse resultado, por estar dando conta de manter essa programação no ar, cumprindo a periodicidade dos programas e fora os projetos especiais que a gente acaba assumindo. Ex. Tiradentes, foto em pauta.
	E2	Hoje você tem a elite das TVs universitárias que são as que funcionam, emplacaram, você tem aquelas que estão ali no meio de campo, muitas fragilizadas e você tem aquelas pequenas que estão fadadas a fazerem uma coisa ou outra e não dar muita continuidade. O que eu percebo hoje da elite é que elas estão ligadas diretamente a um projeto institucional de geração de conhecimento daquela instituição de ensino. Quanto mais essa televisão estiver ligada à reitoria e a esse projeto institucional mais ela se desenvolve, mais ela se destaca e mais ela cumpre sua função. E aí o que tem nessa programação? A gestão do conhecimento produzido pela universidade. A gente pode até dizer que algumas delas estão com a gestão do conhecimento muito institucional. Só vê os projetos de pesquisa da universidade, o que o reitor está fazendo. No meu entendimento isso também é o conhecimento gerido por lá. Para mim é preferível que o Reitor fale uma hora de seu projeto institucional, porque ele não vai conseguir espaço em outro lugar. Outras vão falar de suas pesquisas, mas é o lugar onde vão falar da instituição. Há, então, programas da comunicação, da área da saúde, do direito.
	E3	A gente tem um tripé que é o ensino, a pesquisa e a extensão no CEDECOM. Onde está o ensino? A gente tem nossos estagiários que fazem função de profissional porque somos uma equipe reduzida, mas ao mesmo tempo estamos aqui para ensinar o fazer, a pesquisa. Há o momento da pesquisa e nessa hora a gente tem a parceria com as escolas. O programa "De olho nos bichos" é um exemplo. Foi uma pesquisa que surgiu dentro da escola de veterinária da UFMG e veio pra cá. Juntos formatamos o projeto, pensamos na melhor forma, formatamos a estrutura para discutir a relação do ser humano com os animais. E foi criado esse programa. A gente cria essa oportunidade para a pesquisa. A extensão é a hora que realmente a universidade está devolvendo para a sociedade para esse investimento público da pesquisa e desenvolvimento aqui.
Missão da TV Universitária	E1	Eu falo com os meninos que os valores como visão, missão e objetivos não são para ficar numa placa. Isso tem de ser interiorizado e trabalhado em nosso conteúdo, em nossa narrativa jornalística. Acho que a gente consegue espelhar isso de forma legítima e com credibilidade. A maior missão da PUC Minas é compartilhar o conhecimento produzido pela universidade e ela trabalha muito com o viés humanista então a gente não basta formar técnico, tem de formar pessoas melhores, contribuir com o processo de edificação do sujeito. A gente acredita que a gente acaba fazendo isso não só com o conteúdo, mas com o estagiário. A gente fala pra ele que não basta ser bom, que tem de ser comprometido com seu fazer, ter postura, comportamentos corretos e éticos... Esse tipo de abordagem não devemos fazer, pois se aproxima do espetáculo, abordar os temas a partir de outro tempo de vista, discutir um tema em profundidade.
	E2	Isso continua sendo o grande gargalo das TVs Universitárias, que é ela se vender institucionalmente dentro de sua própria instituição. Isso não mudou. As TVs continuam com o mesmo problema. Agora, qual é a solução? É ela se mostrar importante para a instituição. Como fazer isso eu acho que há várias maneiras. É respondendo às seguintes questões: porque minha universidade precisaria de uma tevê universitária, o que uma TV Universitária pode oferecer para minha universidade, o que eles mesmo pensando que não precisam eu posso fazer para que eles vejam que precisam? Uma das coisas que eles fazem que eu sempre recomendei para todo mundo é, por exemplo, fazer programa com o reitor. Não há problema algum que eles tenham a vez. Por exemplo, vai haver uma mudança de reitoria, faça um debate na televisão. Ou seja, não é a reitoria que tem de ter uma ideia maravilhosa para a tevê e sim a tevê é que tem de ter uma ideia maravilhosa para a reitoria. Só falar não resolve, porque o reitor tem um monte de gente falando. Faça e mostre. Se a televisão universitária se aproximar da reitoria, de seus desejos, você se aproxima. São essas as soluções.
		A gente faz um papel que é um parceiro da sala de aula, de ensinar o fazer. Ao

	E3	mesmo tempo eles têm de entender a importância do investimento, que a gente está aqui e que a gente não é assessoria deles. A gente está aqui para apresentar a universidade, apresentar as discussões, mas ao mesmo tempo como uma TV Universitária a gente tem o viés jornalístico. Mas a gente não é chapa branca, a gente não é assessoria.
Gestão da TV Universitária	E1	Na PUC Minas a PUC TV a gestão da TV está ligada à secretaria de cultura da universidade, o que pra gente é muito interessante porque nos dá uma liberdade editorial muito grande, porque se ela estivesse ligada diretamente ao curso de comunicação e fosse entendida só como laboratório da sala de aula, a gente ficaria preso na dinâmica da sala de aula e o ritmo seria muito mais lento do que é. A gente tem programa diário, programa semanal e quinzenal porque estamos desvinculados da sala de aula, mas trabalhando apenas com alunos da graduação da PUC Minas. Se estivéssemos subordinados à secretaria de comunicação, acreditamos que teríamos muito mais interferência nas nossas pautas, que seriam mais institucionais. Estando ligados à secretaria da cultura, a PUC entende que o papel da TV é muito mais educativo e cultural. A gente é muito mais próximo da TV universitária e do objetivo dela desde sua criação, que é ser um canal, uma emissora que trabalha conteúdo de forma diferenciada da grande mídia, onde o aluno tem muito mais espaço de experimentação de linguagem, de formato, de pauta.
	E2	Quando a TV Universitária surgiu em 1969 ela tinha uma história específica. Era uma TV estatal ligada às universidades estaduais e que tinha uma função marginal à TV comercial. Ela ficou assim durante um tempo e com a Lei do Cabo ela vai entrar para as TVs Universitárias com a missão de fazer TV nas universidades. Hoje, o que eu percebo como panorama de gestão das TVs Universitárias é que ela primeiro é plural, você não pode dizer que há um tipo de gestão só. Particularmente acho que isso é saudável porque Universidade rima com diversidade. Portanto se houver vários modelos é bom ter. Então você tem ali a TV Universitária que é gerida pelo departamento de comunicação, a que é gerida pela reitoria, pela fundação cultural agregada à universidade, por meia dúzia de alunos e professores que estão pondo essa televisão para funcionar, você tem uma variedade muito grande disso. Só que minha visão atual é que a TV Universitária está entrando numa fase de amadurecimento, onde aqueles modelos que não funcionam muito bem estão ficando para trás e os modelos que não funcionam bem estão indo pra frente. Em minha opinião o modelo de gestão que funciona, que está fazendo as televisões universitárias se destacarem.
	E3	Percebo que eu tenho que de um lado mostrar o nosso fazer, o que normalmente os gestores não entendem e muitas vezes a própria comunicação não entende o nosso fazer, porque o nosso fazer como uma TV Universitária é diferente, porque a gente não é um laboratório, a gente não tem o tempo da academia, um semestre, um ano. A gente tem um telejornal diário, todos os dias quinze minutos. Então muito mais que a discussão a gente precisa acelerar e muitas vezes aceitar os erros e problemas para que o jornal vá ao ar. Temos de orientar nossos alunos para que entendam que o jornal tem de ir ao ar, que tem de ser fechado todos os dias. Nessa hora acho que a academia não consegue perceber essa nossa demanda, que é outro tempo. Por outro lado, a gente tem de dar uma resposta para quem nos banca. Mesmo sendo uma TV Universitária Federal, diferente das outras que participam do canal universitário, eu ainda tenho de me justificar.
TV Universitária e a Espiral do conhecimento	E1	Socialização pra mim é comunicação, que para mim é estar com o outro. Socialização é compartilhar o que é seu. Acredito que só há como fazer comunicação socializando. Como esse processo acontece aqui? As pautas chegam das mais diferentes fontes. A assessoria de imprensa da PUC nos envia os alunos têm o trabalho de acompanhar os fatos e acontecimentos no jornal impresso e na TV e através de outras assessorias. Cada programa da PUC tem um tutor e um estagiário. Toda semana há uma reunião de pauta entre o tutor e sua equipe. Aí a equipe vai definir quais são as pautas a serem trabalhadas naquele programa. Isso geralmente acontece nas segundas-feiras. Na terça-feira há uma reunião que se chama reunião de compartilhamento de pauta, que a gente vai reunir toda a equipe e cada programa vai falar o que vai trabalhar. Neste momento a gente vai socializar esse conhecimento, todo mundo vai saber o que um e outro está fazendo, todo mundo vai poder contribuir com fontes e aí se por acaso alguém estiver trabalhando com uma pauta parecida, a gente retrabalha. Nesse momento é um momento muito importante, porque há o repasse das informações da semana. Aí é uma função minha, quando vou compartilhar com eles o que aconteceu, se eu tive uma reunião em outra instância da universidade, um retorno dessa reunião, se há algum recado, algum aviso, depois a gente abre para o compartilhamento de pauta. Aí é com toda equipe, não apenas com a redação. Entram os editores, pessoal do estúdio, externa, cinegrafistas até o motorista. (Cerca de 40 pessoas que compõem a equipe).
	E2	Se eu mobilizo as pessoas, a socialização deve ser encarada da instituição e não daquele grupinho que faz a tevê universitária. Então, é isso que acontece com as outras emissoras. As pessoas têm de sentir que ajudaram fazer aquele programa. Aí a pauta virá de fora para dentro, dos departamentos para a televisão universitária. Você tem de abrir os canais. Essa espiral não pode se restringir à TV Universitária, a um grupo, e sim levada à instituição como um todo. Quanto mais você ampliar essa espiral mais vai fazer com que a tevê, em vez de sobrepor isso, ela esteja

		engajada no processo e a informação circule.
	E3	A gente tem um tripé que é o ensino, a pesquisa e a extensão no CEDECOM. Onde está o ensino? A gente tem nossos estagiários que fazem função de profissional porque somos uma equipe reduzida, mas ao mesmo tempo estamos aqui para ensinar o fazer, a pesquisa. Há o momento da pesquisa e nessa hora a gente tem a parceria com as escolas. O programa "De olho nos bichos" é um exemplo. Foi uma pesquisa que surgiu dentro da escola de veterinária da UFMG e veio pra cá. Juntos, formatamos o projeto, pensamos na melhor forma, formatamos a estrutura para discutir a relação do ser humano com os animais. E foi criado esse programa. A gente cria essa oportunidade para a pesquisa. A extensão é a hora que realmente a universidade está devolvendo para a sociedade para esse investimento público da pesquisa e desenvolvimento aqui.
Resultado da Socialização em TV Universitária	E1	Um exemplo de resultado da socialização é a integração que os meninos produziram com a criação de um material para Tiradentes. Você pega um profissional com dois estagiários e na hora que você vê a troca está acontecendo e é muito rápido. Recentemente tivemos uma demanda que veio da reitoria para a gente fazer um programa sobre Reforma Política. A gente tinha 15 dias para realizar esse programa. Então sentamos, conjuntamente produzimos o roteiro, mandamos para o núcleo de pesquisa da PUC Minas para fazer as observações e ficamos editando até onze horas da noite, um editor não conseguiu, tinha que ir embora, o outro continuou e aí na hora da ficha técnica montamos juntos. Assim, a menina da arte fazendo as artes que iriam entrar no programa... essa coisa coletiva. O motorista vai comprar pizza pra gente porque iríamos ficar até mais tarde. Essa coisa gostosa, muito boa.
	E2	A socialização é um grande problema que tem acontecido nas TVs Universitárias, pois elas fazem isso para dentro de si mesma. Eles pegam o conhecimento da sala de aula, discutem em pauta, veicula, enfim. Isso só acontece só dentro da estrutura da universidade. Aqui que está o gargalo. O que você pensa de socialização não é aqui, é dentro da universidade. Eu tenho de socializar não o conhecimento dentro da TV. Se eu tenho um problema, por exemplo, da dengue na cidade. Eu não tenho de discutir isso na reunião de pauta, eu tenho um departamento de saúde. Qual é o sujeito lá que vai me ajudar na pauta? Não aqui quando eu for gravar.
	E3	Está vindo aluno que parece que está numa colônia de férias. A gente fala, vamos brincar e eles ficam esperando a bola. Antes existiam meninos com muitas coisas na cabeça que a gente tinha até que frear. Hoje há meninos que tenho de alertar "você não gosta de nada não, não é possível". Você não gosta de nada, de religião, de futebol. Então proponha. Aqui você tem a oportunidade de propor a pauta, de fazer um programa.
Modelo ideal de Gestão de TV Universitária	E1	Eu não acredito que tenha o melhor modelo. Acho que cada universidade tem uma estrutura e aí essa estrutura é que vai determinar qual a melhor forma de fazer essa tevê universitária dentro desse espaço. As universidades têm realidades muito distintas. Uma coisa é você falar de uma universidade federal e outra é você falar de uma privada. Uma coisa é falar de uma universidade privada como a PUC Minas e outra é você falar de uma universidade privada bem menor. Quando a gente vai para encontros de jornalistas de TVs Universitárias a gente vê que há jornalistas de tevês que trabalham com três pessoas. O que a gente tem que buscar é ser fiel ao objetivo da TV Universitária, independente do modelo que ela vai adotar pra ela. Não importa quantos programas elas têm, mas se eles condizem com os objetivos da TV Universitária e estão contribuindo com a formação dos alunos e experimentação da linguagem... Nosso maior desafio é ser fiel à origem da TV.
	E2	Gosto muito de fazer analogia de que as TVs Universitárias têm de ser igual a assessorias jurídicas. Ela tem de estar de tal maneira enfiada dentro da instituição que não pode nem passar pela cabeça das pessoas a não existência dela. Por exemplo, é possível imaginar uma escola sem o departamento jurídico? É possível imaginar que o departamento jurídico tem de entregar um parecer, uma petição até na sexta e não vai entregar porque o aluno é um estagiário da universidade e faltou porque teve que levar a mãe ao médico? Não interessa, alguém tem que entregar essa petição, porque essa é uma obrigação da assessoria jurídica. A TV Universitária tem de entregar no mesmo esquema. Veja bem, a solução da gestão é se institucionalizar. Isso é o bônus. Mas o ônus é que ela tem de se profissionalizar nesse sentido. Se ela quer ser instituição ela tem de ser institucionalizada nesse sentido de institucionalização etc. Mas como a televisão não está institucionalizada ela não se sente profissionalizada o suficiente para fazer as coisas. Portanto ela não faz o que tem de fazer e não se institucionaliza. Então vira um círculo vicioso. O legal é que quando você se institucionaliza vira um círculo virtuoso. Quebrar essa passagem de experimental amadora para experimental profissional é o grande "tchan" disso. Algumas TVs Universitárias têm conseguido e outras não.
	E3	O CEDECOM não é institucionalizado, então não há uma verba específica, uma equipe fechada. Existe uma luta para manter o CEDECOM, há várias visões diferentes. Há gestor que acredita que o centro de comunicação é sua assessoria, mesmo havendo a rádio, a tevê, o boletim e o site. Pensem que tudo deve girar em torno da assessoria.
		Acho que é função da TV Universitária preparar o aluno para o mercado de trabalho, mas trabalhar a educação e a cultura, disseminar o conhecimento que é produzido

Reflexo da produção de TV Universitária na IES	E1	na universidade. Acho que a TV tem e deve ter esse objetivo de fazer com que este conhecimento extrapole os muros da universidade e chegue à comunidade onde é o lugar onde ele deve estar mesmo. Trabalhar esses projetos que são desenvolvidos na TV dentro de uma linguagem jornalística, de forma a contribuir com a população, contribuir com a vida desse sujeito, desse homem ordinário.
	E2	Acredito que as cinco emissoras que conseguiram se vender para a IES (TV UNESP, TV UNISINOS, TV UNIFOR, TV UNIVAP E TV PUG GO) estava ligadas às reitorias e a um projeto institucional. Elas tentaram fazer o que achavam correto, mas pensando do ponto de vista da instituição. Deve-se pensar neste panorama respondendo às seguintes questões: porque minha universidade precisaria de uma TV Universitária, o que uma TV Universitária pode oferecer para minha universidade, o que eles mesmo pensando que não precisam eu posso fazer para que eles vejam que precisam?
	E3	Importância da aproximação do professor e do aluno, de o aluno levar ao professor que será entrevistado o conhecimento que ele domina mais de tevê, se apresentar ao professor, conversar antes da entrevista. Existe um tempo de aprendizado entre a TV e a comunidade. Importância da aproximação do professor e do aluno, de o aluno levar ao professor que será entrevistado o conhecimento que ele domina mais de tevê, se apresentar ao professor, conversar antes da entrevista. Existe um tempo de aprendizado entre a TV e a comunidade.
Desafios da TV Universitária	E1	O problema para nós é o investimento das universidades nas tevês universitárias. Como não somos fonte de entrada de recursos na sala de aula, que tem o aluno que paga a universidade, a gente não tem, a gente depende do recurso que vem da universidade. Nosso grande problema é a questão orçamentária. Por exemplo, se estraga um equipamento, até a reitoria entender que precisa trocar esse equipamento, vai comprometer nossa rotina tanto em qualidade quanto em produção. Dependendo do equipamento, se estragar a gente vai parar. Se for um reitor que vê a comunicação de forma geral, como um pilar importante para a disseminação do conhecimento, que entenda e compre essa ideia, fica mais fácil pra gente. Agora, se for um reitor com formação mais em gestão, em administração, equilíbrio orçamentário, a gente vai ter mais dificuldade de seguir. Como driblar isso? Em alguns momentos sendo radical mesmo
	E2	O grande problema é a TV Universitária se colocar no papel de coitadinha. Ela se coloca muito assim, "eu sou tão boa, será que eles não me enxergam?". Não vê porque você não se mostra. O que você precisa ter? Uma coisa que as televisões universitárias falham que é o profissionalismo. Mais que qualidade, porque qualidade ela depende muito do produto e de quem vê. Eu não tenho muito problema de não ter um programa que não seja em HD, ou que seja só de entrevista sem imagem perfeita, mas se houver a fala importante de um pesquisador para aquela localidade específica, sinceramente, se a iluminação não está maravilhosa, o conteúdo para aquele momento específico é bem trabalhado, isso é importante. O que precisa ter é o profissionalismo. Acho que o profissionalismo está mais próximo do comprometimento. Por exemplo, se eu estou me comprometendo com uma tevê local que vou entregar um conteúdo semanal, eu não posso pedir que repisem porque não consegui produzir porque um aluno foi fazer prova e não fez. Está ligado a como essa televisão se vê institucionalmente. Se ela se vê como laboratório certamente se o aluno adoecer e tiver de fazer prova certamente ele não vai ao laboratório e obviamente isso não vai ser produzido. É natural. Ninguém vai achar muito ruim. Mas se esse é um projeto institucional da TV Universitária, deixar de apresentar isso será um problema e as pessoas vão se sentir incomodadas.
	E3	O canal universitário está perdido, perdeu sua importância, perdeu seu caminho. A gente está preso em um canal fechado, não consegue ir para um canal aberto e mesmo que vá qual o fôlego a gente vai ter? Como dar conta de 24 horas de produção, que sejam 12 horas, tomando cuidado com as repetições. Nossas questões do canal universitário são muitas. Por exemplo, eu vou para Tiradentes, as outras instituições também. Serão três programas de cultura na mesma TV Universitária. A Internet estava suprimindo essa necessidade, porque a gente tem relatório de visualização, a gente consegue saber quem é o público que está nos assistindo, a gente consegue avaliar a audiência, que na internet é bem maior com certeza.
Futuro da TV Universitária	E1	A TV é uma das disseminadoras do conhecimento nas instituições de ensino. Se eu falar que ela é a grande disseminadora, estou ignorando a pesquisa, os fóruns. Posso dizer que a mídia em si terá de se reinventar a partir das novas plataformas. Exemplo é o nosso portal, o Youtube. A gente já vê que nossa programação é muito mais assistida na internet.
	E2	Eu ainda não tenho, não sou totalmente otimista. Acho que há muito que ser feito a acredito que vá existir no Brasil uma televisão universitária. Minha impressão é que a TV Universitária vai caminha para ser mais uma televisão neste negócio multifacetado. Em vez de a gente ter quatro, cinco, seis televisões, nós vamos ter vinte, trinta televisões que as pessoas vão assistir com mais regularidade. Acho que vamos ter uma divisão muito grande de televisão e a TV Universitária será uma dessas ofertas de televisão. Vai ter um tempo de que no lugar de a gente ter cinco ou seis televisões a gente vai ter vinte no canal aberto, por causa do sinal digital. Uma delas pode ser a televisão universitária regional ou local. Em Bauru, por exemplo, já faz parte da vida das pessoas. O diferencial é que ela é local. Esse é

		um diferencial importante. A programação local é voltada para o conhecimento. Canais como o National Geographic já provaram que as pessoas gostam desse tipo de conhecimento. A TV Universitária pode cumprir esse tipo de canal para esse público. O local e o conhecimento são dois produtos vendáveis e importantes para as pessoas. Ter essa ideia romântica dos anos 70 de que teríamos uma tevê educativa, comercial... Não, acho que ela vai ser uma televisão oferecendo o que a universidade produz e o conhecimento. Esse é o caminho que vai. Mas não serão muitas que vão conseguir ser assistidas da maneira como a gente gostaria que elas fossem. Acho o selo televisão universitária ruim para as TVs Universitárias, que passa a impressão de ser uma coisa chata, enfim. Acho importante o modelo Zoom da Colômbia, que é um canal nacional que pega a programação das Televisões universitárias do país todo e fornece em mídia nacional. Não está lá escrito canal universitário Zoom e sim Zoom, assim como Nat Geo, como Warner. Não importa o lugar da produção para quem está assistindo. O importante é que seja uma televisão do conhecimento.
	E3	É otimista. Fico muito tranquila. Acho que as tevês universitárias não se reconhecem ainda como formação e eu tenho muitas empresas que me ligam pedindo estagiário formado aqui. É um menino que já sabe como se faz, principalmente quando vejo estagiários que estão em São Paulo, que são correspondentes no Japão. A gente forma, depois a TV comercial formata como quiser. Agora, se a gente vai se manter no canal universitário? Tenho minhas dúvidas, pois ele onera muito a instituição, a gente briga muito para poder pagar a fibra ótica, para ter o controle mestre. A gente é pressionado a reduzir. Você vê o custo de uma tevê universitária e percebe que na internet você tem um alcance maior e o hoje em dia todo mundo vê pela internet mesmo. A resposta na internet é muito próxima e acessível. A internet está aí, obrigando a gente a nos repensar, a sermos mais objetivos. Vejo os nossos programas de reportagem de uma hora e repenso, pois fico na dúvida. Ao mesmo tempo programas de entrevistas para um público específico funcionam. Espaço existe para tudo, temos de saber aproveitar e encontrar esse público onde ele está.

Quadro 1 – Temática abordada nas entrevistas e respostas

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 Roteiro para Elaboração de Conteúdo de Programação para TV Universitária à Luz da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi

São muitas as análises da missão TVs Universitárias em todo país. Há um consenso entre os pesquisadores de que essas são emissoras educativas, que geram programas que priorizam o conhecimento e a educação, valorizando a informação e o entretenimento. Esses canais valorizam a programação que abre diálogo com diversos públicos, com a comunidade acadêmica e com a comunidade do entorno, como alunos, professores e funcionários.

Após a análise da pesquisa qualitativa com gestores de TVs Universitárias que exibem suas programações no canal universitário de Belo Horizonte, este projeto irá apresentar uma proposta de programação de TV Universitária como instrumento de Gestão do Conhecimento em Instituições do Ensino Superior, à luz da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi.

A proposta parte da premissa de que se reinventar é um dos grandes desafios da televisão universitária, buscar caminhos para se manter financeiramente, preservando sua independência editorial, mas se entendendo como geradora de

conhecimento institucional e de disseminadora do conhecimento. Acredita-se que este cenário pode ser auxiliado pela utilização das práticas de GC na construção de projetos nas TVs Universitária.

Esta proposta de programação pretende apresentar as possibilidades de produção e de inovação do conteúdo das TVs Universitárias, buscando apoio na Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi e no conhecimento desta pesquisadora, coordenadora de TV Universitária desde 2005.

A proposta aponta, inicialmente, para a necessidade de utilização de toda a base de conhecimento da IES para a construção de uma visão compartilhada de ação e de um diálogo próximo e sincero com os mantenedores, a fim de identificar os objetivos da IES para a produção da TV Universitária, assim como a destinação de investimento para a realização do projeto. É essencial que todos tenham a visão do todo.

4.4 Reflexões Acerca da Elaboração do Conteúdo

Em sua teoria da criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento em explícito (formal e sistêmico, expresso em palavras e números) e tácito (algo pessoal e enraizado nos indivíduos, dotado de emoções, valores, ideais e de aspectos cognitivos, difíceis de processar e transmitir). Os autores alertam para o desafio de trabalhadores modernos de compartilhar informações, em transformar os conhecimentos tácitos em explícitos.

Nas produções das TVs Universitárias esta é uma prática cotidiana. O compartilhamento de informações e a troca de experiências são vistos em toda reunião de pauta, momento em que as ideias são apresentadas verbalmente e há uma sinergia entre o conhecimento tácito e o explícito, criando novos conhecimentos por meio da conversão do tácito em explícito.

É importante que a TV Universitária entenda que ela é o espelho da instituição como um todo, universalmente, e que deve se abrir para departamentos, para os cursos diversos oferecidos pela instituição, estreitar o diálogo com a comunidade docente e

discente, com o corpo diretivo, com os funcionários e com a comunidade do entorno. Sua produção deve ser holística, valorizar a diversidade, respeitando e abraçando as diferenças.

Nas TVs Universitárias, informação e conhecimento são imprescindíveis desde o processo inicial da Espiral do Conhecimento, que é a socialização. A criação do conhecimento organizacional é a chave para como as empresas japonesas inovam. Elas são mestras no fomento da inovação contínua, incremental e em espiral.

São quatro os modos de conversão – socialização, externalização, combinação e internalização. As interações entre esses modos produzem uma espiral quando se introduz o tempo como terceira dimensão. Nessa perspectiva, as TVs Universitárias aparecem na construção do campo, na medida em que compartilham a informação com os diversos públicos, que internalizam seu interesse, seus objetivos e missão e que informam o seu ponto de partida e de chegada, os valores com os quais irá trabalhar e o público que vai abarcar em seu projeto.

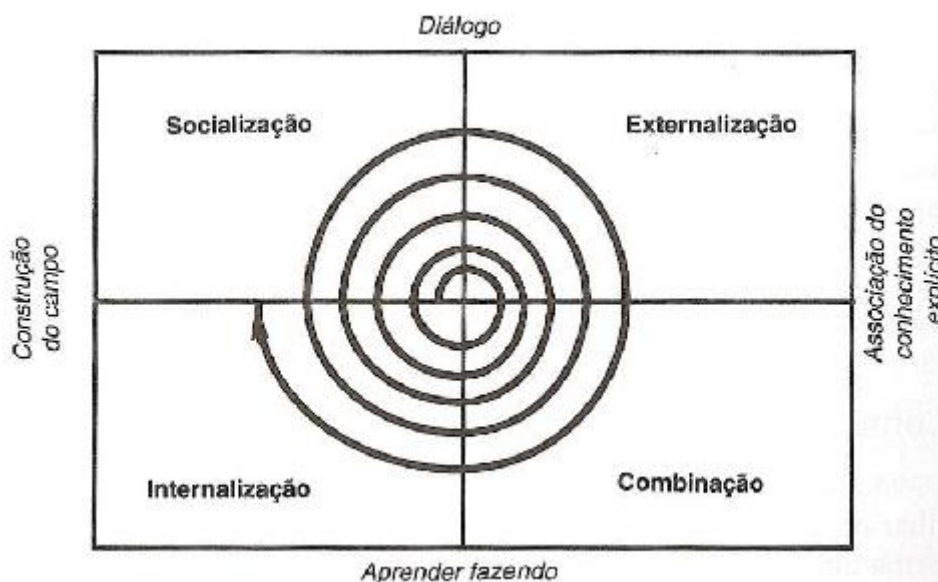


Figura 6 – Espiral do conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 80.

A combinação dos resultados aponta para o processo de geração de novo conhecimento através da união de vários conhecimentos explícitos. Após socializar e apontar para a direção em que pretende seguir, as TVs Universitárias combinam as informações, desejos e aspirações de seus pares na instituição com sua missão

de informar, de entreter e de educar, gerando, nessa linha, um novo conhecimento através da união de vários conhecimentos explícitos.

No processo de internalização, o conhecimento está relacionado à assimilação do conhecimento explicitado pelo indivíduo, o que vai gerar um novo conhecimento interno e assim sucessivamente. Isso acontece rotineiramente na dia a dia da TV Universitária, que se abre para o diálogo com todos os campos e setores das IES, que entende seu papel como disseminadora de cultura e de conhecimento universal, de propagadora de boas práticas e de educação.

4.5 A Prática da Espiral do Conhecimento em TV Universitária

Nas TVs Universitárias, a análise, a elaboração e a produção de conteúdo têm início com a socialização da equipe de trabalho composta por alunos, professores, técnicos e gestores da TV. É importante que todos participem dessa socialização e que ela seja frequente.



Figura 7 – Como criar a espiral do conhecimento
Fonte: Elaborado pela autora.

Na prática, essa socialização está nas reuniões de pauta, nas reuniões de definição do formato e do conteúdo da programação, nas reuniões com gestores, na aproximação com os professores e alunos, na interlocução com funcionários e com a comunidade do entorno. Refletir sobre os projetos, sugerir e trocar reflexões e opiniões a respeito de como ele deve ser formatado é muito importante.

Quando o grupo é chamado para construir junto, o projeto ganha em conteúdo, mas o ganho com esse compartilhamento é muito maior quando a equipe sente que pertence ao projeto, que pode colaborar e fazer a diferença, que ela é parte da construção de ideias e formatos. Uma vez que acontece a socialização, há a externalização do conhecimento que muitas vezes é tácito, como, por exemplo, os problemas que envolvem uma produção, as soluções encontradas por determinados grupos e a contribuição com o conteúdo de todo projeto.

A etapa seguinte é a combinação. Aqui os programas são definidos, a comunidade acadêmica (composta por alunos, professores, gestores e funcionários) alinhou os objetivos e a estrutura técnica ao conhecimento, a informação passou a conhecimento universal e todo o processo tem um novo início a cada encontro. É a externalização e o início de um novo ciclo.

A dimensão ontológica de Nonaka e Takeuchi (1997) mostra que o conhecimento criado individualmente é transformado em conhecimento em nível de grupo e em nível da organização. Esses níveis não são independentes entre si, mas interagem mutuamente, e, quando o tempo é introduzido como terceira dimensão, forma-se uma segunda espiral. “O processo de transformação dentro dessas duas espirais do conhecimento é a chave para a compreensão de nossa teoria” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 103).

4.6 A Importância da Missão da IES na Construção do Projeto

Um dos aspectos mais importantes e que orienta o exercício de uma liderança compartilhada é a missão, a visão e os valores de uma empresa. A missão apresenta as propostas da empresa, o que a organização se propõe a fazer e para quem. Uma vez apresentada ao grupo da TV Universitária, os indivíduos poderão construir a missão da TV, alinhada à missão da instituição. Adotar a missão da IES a qual a TV está ligada é um ótimo caminho.

Cobra (1992) defende que a missão deve ser estabelecida em algumas crenças que são base da filosofia gerencial de tal forma que permitam a perpetuação de seu negócio.

Nesta proposta, a TV Universitária será apresentada com a missão informar, entreter, educar e compartilhar. Informar bem porque é o princípio de um jornalismo ético. Entreter, uma vez que essa é a inspiração da cultura da televisão e educar, que é o DNA das TVs Universitárias. Compartilhar no sentido de trocar, convergir, dividir as ideias para somar em conteúdo.

4.6.1 Visão

Quando estiver refletindo sobre a construção da nova programação, o grupo deve ter bem definido qual é a visão da IES, pois ela vai ajudar a nortear o caminho a ser percorrido pela TV Universitária. A visão é a descrição do desejo da empresa para o futuro, das aspirações da organização. No entanto, a visão precisa ser visível e real, sugerindo resultados tangíveis. Neste projeto, apresenta-se como visão da TV Universitária a transformação do público pela educação a partir de práticas inovadoras e do respeito à diversidade e às pessoas.

4.6.2 Valores

Os valores são os princípios, as crenças que direcionam as atitudes das pessoas no exercício de suas atividades e na busca de seus objetivos. Os valores facilitam a participação das pessoas na articulação da visão e da missão e ajudam os funcionários a colaborarem com o projeto. Em grande parte das empresas eles são tão importantes que são inegociáveis. Nesta proposta, os valores inegociáveis serão o diálogo, o respeito e a integridade.

4.6.3 Público-alvo

Definir o público significa definir a linha de programação, o conteúdo a ser trabalhado, o formato da programação e o design. Nas TVs Universitárias essa definição muitas vezes é difícil, pois no canal universitário não há medição de audiência, como acontece nas emissoras de canal aberto. A internet tem ajudado as universitárias neste quesito, uma vez que fornece formulários de acesso e a indicação da localização e perfil do telespectador.

Se de um lado não há como definir o público-alvo a partir de pesquisas, sabe-se que este público está presente na instituição e é quem ajuda a colocar a TV no ar, que participa das produções direta ou indiretamente. Essa proposta delinea o público-alvo de uma TV Universitária composto por alunos, professores, funcionários, comunidade do entorno e gestores.

4.6.4 Conceito do Projeto

Essa proposta apresenta a inovação como conceito norteador do projeto de TV Universitária, inovando a partir da disseminação do conhecimento e do compartilhamento de informações socializadas nas instituições.

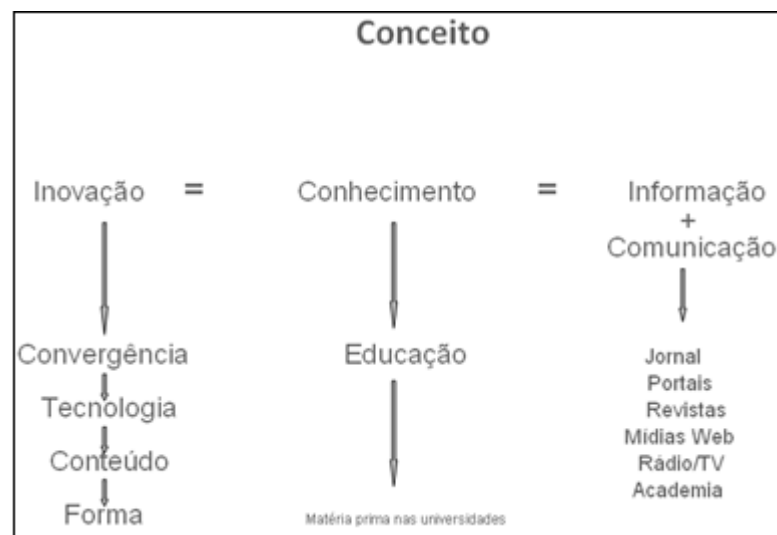


Figura 8 – Conceito norteador do projeto
Fonte: Elaborado pela autora.

É importante, ainda, buscar a convergência com diversos setores, acompanhando o avanço das tecnologias e gerando conteúdo de qualidade informativa e técnica,

tendo em mente o papel do *design* e da imagem para o resultado de produções para o veículo televisão.

4.6.5 *Design* do Projeto

É importante avaliar a importância do design gráfico sobre o desempenho de um projeto de TV Universitária, a fim de determinar o que a instituição pode ganhar com ele. As empresas têm utilizado o design como instrumento de introduções de diferenciações nos produtos e para se destacarem no mercado, perante aos seus concorrentes. O design é a melhoria dos aspectos visuais do produto, é o meio de adicionar valor aos projetos, levando à conquista de novos mercados.

Em inglês, a palavra *design* funciona como substantivo e também como verbo. Na situação de verbo – *to design* – significa, entre outras coisas, ‘tramar algo’, ‘simular’, ‘projetar’, ‘esquematizar’, ‘configurar’, ‘proceder de modo estratégico’ (FLUSSER, 2007, p. 181).

Nas TVs Universitárias não é diferente. O design é visto no conceito do projeto, na elaboração das vinhetas que vão ao ar, nas pílulas informativas e de entretenimento e nos cenários. Uma breve avaliação dos designers atuais das TVs Universitárias no Brasil mostra que a grande maioria não o tem a estética como preocupação do projeto. Não há um conceito definido através do design da programação das TVs Universitárias. Outras, como a TV USP de Bauru, têm apresentado inovações na área e demonstrado preocupação na elaboração de seu conteúdo gráfico.

Ao socializar com o grupo de TVs Universitárias com objetivo de produzir conteúdo, de debater os rumos de um projeto, um dos passos importantes é procurar identificar se há um profissional ou mesmo estagiário com talento em finalização de edição e preocupado com inovação. Todo o conteúdo de produção gráfica vai começar com a ideia, passar pela informação, pela construção do projeto de programa e será apresentado à comunidade a partir design produzido.

Para essa proposta, sugere-se um design ancorado em inovação, um projeto gráfico leve, que acompanhe as tendências do mercado visual, com inserção de recursos em 3D, em arte gráfica e fotográfica. Busca-se a simplicidade e as boas ideias.

4.6.6 Cenários

O cenário acompanha a arte e a finalização das vinhetas dos programas ou vice-versa. No entanto, é um oneroso recurso para as produções de TV. Sua produção pode ser simples e criativa, como tem sido feita nas TVs Universitárias com menos recursos, ou pode significar um verdadeiro rombo no orçamento anual de uma emissora.

Sabe-se, no entanto, que o cenário é a roupagem de um programa de televisão. Ele estabelece o primeiro contato visual de um telespectador e pode enriquecer ou empobrecer uma produção. Não que supere o conteúdo. Esse, sim, é o mais importante recurso de uma produção televisiva.

Uma TV Universitária geralmente possui um baixo orçamento, pois a esmagadora maioria depende da mantenedora, que é a instituição de ensino. É necessário, no entanto, que haja criatividade e a busca pelos melhores orçamentos para sua produção e por boas ideias.

Há, ainda, os cenários virtuais, realizados com o corte no *croma*key, que é uma técnica que permite processar as imagens eliminando o fundo de uma imagem para isolar os personagens ou objetos. O *croma*key pode ser azul ou verde, mas atualmente usa-se até a cor vermelha e depois substitui essa cor pela imagem desejada. É o conhecido cenário virtual, utilizado em grandes produções da TV aberta e no cinema.

A escolha do cenário está diretamente ligada ao orçamento destinado à produção da TV Universitária e à criatividade e competência dos produtores. Muitos gestores de tevês de instituições de ensino fazem parcerias com os núcleos de produção de conteúdo para conseguir produzir cenários mais elaborados e com qualidade visual.

4.6.7 Conteúdo

O conteúdo exibido na programação das TVs Universitárias de Belo Horizonte converge com a proposta de missão, valores e visão das Instituições de Ensino

Superior. A programação, muitas vezes, retrata os projetos desenvolvidos na universidade, espelha o conteúdo desenvolvido em sala de aula e a comunidade acadêmica e do entorno dessas instituições.

Nesse sentido, acredita-se que o sucesso e a qualidade das propostas apresentadas neste projeto serão diretamente proporcionais ao conteúdo produzido por cada instituição de ensino. Ressalta-se, aqui, que a formação cultural e acadêmica dos gestores das TVs Universitárias é outro ponto que deve ser entendido como resultado das produções dessas tevês.

A elaboração do conteúdo deve ser apresentada após uma intensa análise dos objetivos, dos valores, crenças e missão da instituição. No entanto, esse conteúdo é resultado também do conhecimento do gestor da TV Universitária, pois é dele a missão de socializar, propor novos formatos e incentivar ideias inovadoras, as quais podem espelhar a proposta da IES.

4.6.8 Apresentação aos Gestores

É chegada a hora de apresentar o projeto aos gestores da IES, de alinhar com eles as sugestões e de ouvir os pontos de vista, de assegurar que o projeto terá apoio e de rediscutir o que for necessário, com atenção às demandas externalizadas pela gestão da IES.

Durante a apresentação é importante informar aos gestores o conceito do conteúdo apresentado para cada formato e o investimento que será destinado à realização do projeto. Uma proposta alinhada com missão, com os valores e objetivos da instituição ganha força. Há, ainda, a necessidade de apresentação do retorno do investimento, seja ele em imagem, em agregação de valor, aproximação com a comunidade ou mesmo monetário.

Saber ouvir é mais importante do que saber falar, pois entender os realinhamentos de conteúdo e de investimento fará toda a diferença na execução de seu projeto. Importante salientar que o briefing anterior à elaboração da proposta deve ser

realizado com os gestores antes mesmo de se pensar em discutir o projeto com a comunidade acadêmica.

4.7 Sugestões de Programas

Em uma TV Universitária, um bom caminho para o início da sugestão de programação é o levantamento de conteúdo a partir da socialização entre todos os colaboradores da TV. Nesta etapa discute-se o conteúdo que deve ser trabalhado, o perfil da instituição de ensino, a estrutura física e de pessoas que há à disposição do projeto, *layouts* de vinhetas, cenários, da produção audiovisual. O alinhamento de conteúdo e estrutura faz com que haja uma grande economia de tempo e auxilia na criação de sinergia entre a equipe.

O programa Tecnologia, neste projeto, parte de um núcleo de conhecimento do curso de Comunicação Social de uma IES. Um grupo de professores já se reunia quinzenalmente para debater a convergência de mídias e o conteúdo gerado a partir dessas reuniões, assim como as práticas sugeridas para se convergir, serão transformados em conteúdo audiovisual, em um formato televisivo criativo e tecnológico.

Os jovens são maioria entre o público interno de uma IES. Muitos deles vêm de outras cidades e se reúnem em repúblicas do entorno da instituição com outros jovens na mesma condição. O programa cujo conteúdo é gastronomia e socialização visa visitar repúblicas que tenham estudantes da IES, mostrar como é o dia-a-dia desses jovens que têm de sair de casa e muitas vezes experimentar pela primeira vez a experiência de morar sozinho. Outro objetivo do programa é entreter o telespectador com um quadro que seria realizado na cozinha da república, onde seriam apresentados pratos com o que há na geladeira, um dos pratos típicos daquela república. Outras surpresas serão encontradas em cada república visitada, como artistas plásticos, músicos, o que enriquecerá o conteúdo.

Nas IES que oferecem o curso de Comunicação Social, uma boa indicação é aproveitar o conhecimento de alunos e professores e investir em programas jornalísticos e documentais. Nessa perspectiva, nascem programas que oferecem

liberdade de produção a alunos com talento para documentar, para a produção áudio-visual e ainda para os que desejam aprofundar em reportagens jornalísticas. Identificar esses talentos e dar voz a eles levará ao nascimento de muitos formatos.

O investimento em uma TV Universitária é muito alto. Necessitam-se de equipamentos, estúdios, pessoal técnico e especializado, sede, estrutura de serviços gerais, carro, manutenção de equipamentos áudio-visual e outros. O retorno é institucional, mas ele pode ser melhorado com uma parceria entre o canal e o marketing, entre o canal e os cursos oferecidos pela IES. Nessa linha, propõe-se um programa que visa atrair o futuro aluno para a IES, de forma que ele participe do formato durante as gravações, que ele repercuta a visita nas redes sociais e entre amigos. Um programa de auditório para alunos do segundo grau auxilia a IES a se aproximar desse público e a atingir o objetivo exposto.

O conteúdo produzido por uma TV Universitária é o espelho da produção do conhecimento de uma IES perante a comunidade. Para que isso aconteça, é necessária a participação de alunos, professores, funcionários e da comunidade do entorno. Essa participação coletiva pode acontecer com a produção de conteúdos que levem esse público para as telas, para que ele se sinta integrante do projeto. O programa com professores e com a academia visa levar o docente para o estúdio, num formato diferenciado, com pautas que não trabalhem somente o currículo do professor e sim que o humanize, que mostre seus valores e crenças, suas ideias, suas aspirações, que abram espaço para que esse professor seja apresentado como indivíduos com suas virtudes e aspirações.

Neste projeto, as teorias críticas da comunicação e os Estudos Culturais foram apresentadas. A primeira abordagem teórica apresentada mostra uma análise negativa de pesquisadores a respeito dos veículos de comunicação de massa, creditando a eles o papel de massificar a cultura e de se valer do sensacionalismo para ganhar audiência. A segunda linha teórica analisa a busca de identidade através da crítica à valorização da cultura de massa. Numa TV Universitária, as duas abordagens se representam no projeto, uma vez que a produção de conteúdo de uma TV visa apresentar alternativas diferenciadas da que é apresentada pela grande mídia.

Diante do que até aqui foi exposto, é difícil pensar em uma TV Universitária que não valorize a produção de cultura da comunidade que representa. Um programa de cultura aproxima a universidade da comunidade ao abrir espaço para uma abordagem cultural diferenciada, com olhar diverso das produções de massa.

A proposta de programação de uma TV Universitária deve levar em conta os cursos que compõem a grade da IES, o perfil do corpo docente e discente, a capacidade dos colaboradores da TV e os objetivos estratégicos da IES. No entanto, é necessária uma aproximação com o acadêmico, com os setores administrativos e um diálogo próximo com todos eles.

Um dos papéis de uma TV Universitária é Entreter, Educar e Informar.

O Quadro 2 abaixo apresenta oito sugestões de programas, bem como suas sinopses, objetivos, cenários e a periodicidade, elaborados com base na proposta de elaboração de conteúdo de TV Universitária apresentada neste projeto.

Nome	Sinopse	Objetivo	Cenário	Periodicidade
Tecnologia	O programa irá mostrar os bastidores das produções da convergência de mídias, além de apresentar informações inovadoras através da experimentação das diversas plataformas da convergência, abrindo diálogo com pesquisadores da área, escritores, experimentadores e inovadores.	O programa visa elucidar este que é um tema tão questionado e ainda pouco discutido na mídia, mas que é de fundamental importância para alunos e profissionais.	ambientes de convergência de mídias	quinzenal / Tempo: 30´
Gastronomia e socialização	A proposta é visitar, a cada edição, uma república de estudantes da IES e produzir, com o que houver na geladeira do local, um prato que provavelmente é produzido pelos moradores da república em seu cotidiano. O programa irá mostrar o ambiente "como ele é", ouvir casos dos estudantes/moradores, apresentar reflexões que fazem parte do dia-a-dia desses jovens.	Aproximar os estudantes da universidade da produção da TV Universitária. O programa vai explorar o universo informal desses jovens e, ao ser exibido, irá atrair outros jovens interessados no conteúdo.	as repúblicas de estudantes	quinzenal / Tempo: 30´
Experimentação	o nome já diz tudo. O programa terá o foco na realidade e vai buscar abrir o olhar para novas ideias e pontos de vista e para a liberdade de produção documental. Os temas serão variados, assim como a linguagem jornalística utilizada e imagens serão produzidas com câmera normal de celular e com uma Go Pro.	Oferecer ao aluno a liberdade de experimentar e identificar potenciais documentaristas e novos formatos de programação. O programa cumpre a premissa de uma TV Universitária, que é oferecer espaço para a experimentação.	as ruas	quinzenal / Tempo: 30´
Marketing direto e indireto	Programa de auditório para o público jovem juvenil, com arquibancadas para a participação de 20 a 30 jovens convidados a debaterem sobre ansias e desejos das gerações Y e Z. A cada edição	Estreitar o relacionamento da instituição com as escolas de segundo grau, onde está seu público-alvo. Aproximar o público-alvo da IES, apresentando a ele	Estúdio com arquibancadas que comportem o número sugerido de alunos. O <i>layout</i>	semanal / Tempo: 60´

	haverá uma banda de alunos da instituição ou artistas que estejam despontando no mercado fonográfico, além de reportagens que abram espaço para o diálogo do grupo.	uma possibilidade de participação e a estrutura da instituição. Esse mesmo jovem irá convidar outros para assistirem o programa no canal universitário ou na internet.	sugerido para o cenário prevê a grafiteagem do estúdio em 3D por alunos da instituição.	
Academia para alunos e professores	O formato mesa redonda visa colocar uma personalidade intelectual da academia ou dos ramos da política, artes, literatura ou educação literalmente em questionamento. Os entrevistados serão alunos, professores e um haverá um apresentador mediador fixo. O entrevistado ficará no meio (vão) de uma mesa redonda e os entrevistadores ao redor. O conteúdo do programa será pré definido e terá sempre como norte assuntos que estejam em voga na mídia local, nacional ou internacional. Uma inovação deste programa será sua exibição em tempo real pela internet. Na sequência, após edição, será apresentado no canal universitário.	promover o compartilhamento de conhecimento entre alunos, professores e comunidade. Inovar na exibição de conteúdo e incentivar reflexões mais profundas, com o olhar de uma equipe eclética.	mesa redonda	quinzenal / Tempo: 30'
Academia para professores e comunidade	A proposta é dialogar com professores e com pessoas que sejam reconhecidas publicamente por suas obras nas áreas culturais, científicas, da comunicação e demais ramos do conhecimento. Não haverá entrevistador no vídeo. Serão utilizadas câmeras livres, com ângulos que retratem o que o entrevistado está pensando através de gestos e expressões.	Experimentação de novos formatos de entrevista e de produção de conhecimento e apresentar um novo olhar, novos conceitos e inovação de formato.	Estúdio preto com arte no trabalho de iluminação.	quinzenal / Tempo: 15'
Nutrição, saúde e gastronomia	O ambiente serão os laboratórios de saúde e gastronomia. Programa sugerido para IES que tenha os cursos de saúde e gastronomia. O programa será gravado no laboratório, nas aulas práticas de culinária. Objetivo apresentar cardápio saudável e conceitos inovadores de profissionais acadêmicos.	Utilizar as práticas do curso de nutrição para elaborar um programa sobre gastronomia. Pratos novos, conceitos inovadores, profissionais intrigantes integram este ambiente.	Laboratórios de Nutrição, gastronomia e saúde.	semanal / Tempo: 15'
Cultura	O formato vai buscar dialogar com artistas da comunidade e identificar músicos e artistas diversos que fazem parte do corpo docente e discente da instituição. A cada edição serão veiculados eventos culturais da cidade.	O objetivo é abrir espaço para cultura e promover o casamento da cultura que é produzida pela academia com a cultura realizada pela comunidade.	Academia e espaços culturais.	quinzenal / Tempo: 15'

Quadro 2 – Sugestões de programas

Fonte: Elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste projeto foi mostrar a contribuição de práticas de gestão do conhecimento em TVs Universitárias que são recursos competitivos para a gestão de uma IES. Diante disso, foi possível mostrar o papel da TV na produção e disseminação da informação e do conhecimento. Apresenta ainda o crescimento e os desafios da TV Universitária, que passa por um momento de reflexão tanto em relação à produção de conteúdo quanto à sobrevivência, pois é um veículo caro de produção, mas cumpre um papel crucial na disseminação da informação e do conhecimento nas IES, que precisam identificar iniciativas que as auxiliem a aumentar seu valor competitivo.

Com o resultado da pesquisa foi possível responder a pergunta norteadora, a qual se baseou em questionar de que forma a GC nas TVs Universitárias podem auxiliar a gestão das IES no aumento de sua competitividade e, os resultados encontrados apontam para a possibilidade de a TV Universitária auxiliar a IES na ampliação de sua missão educativa a partir da divulgação em mídias diversas e da retenção e identificação do conhecimento retido no público acadêmico.

O primeiro objetivo específico teve como premissa apresentar um diagnóstico de práticas de GC em TVs Universitárias a partir do modelo da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi e o presente projeto demonstra um resultado positivo da aplicação dos conceitos dessa espiral na identificação de possíveis formatos, na socialização, externalização, internalização e combinação dentro de uma TV Universitária.

Com relação ao objetivo específico que propôs em apontar os principais fatores de produção de informação e de conhecimento pelas TVs Universitárias que podem favorecer a competitividade às Instituições de Ensino Superior, percebe-se que o conhecimento, a educação e a comunicação são apresentados como fonte de poder através das Teorias da Comunicação e dos Estudos Culturais. Nessa linha, autores mostram que a cultura possibilita a compreensão de processos culturais e auxilia na produção de sentido à comunicação. As Teorias da Comunicação mostram seu poder a partir dos modelos teóricos acerca da manipulação, persuasão, informação,

linguagem, mercadoria, cultura e diálogo. Os Estudos Culturais apresentam uma grande possibilidade de produção de cultura, de disseminação da arte popular.

A Gestão do Conhecimento é apresentada no projeto como processo articulado capaz de incrementar a habilidade dos gestores. Trata-se de uma ferramenta de socialização e disseminação da informação nas IES, como vantagem competitiva.

A informação e a educação são identificadas por diversos autores apresentados no projeto como passagem para o desenvolvimento e para o conhecimento através da disseminação das práticas educadoras.

Quando foi proposto como objetivo específico uma análise das práticas de produção e de geração de conhecimento de TVs Universitárias de Belo Horizonte, que exibem seu conteúdo no Canal Universitário (12 NET) foram efetuadas entrevistas com coordenadores de algumas TVs Universitárias que exibem suas produções no Canal Universitário da capital mineira. Os resultados, de acordo com as respostas obtidas, apontam para o cumprimento do papel ao qual as TVs Universitárias se propõem mas que há, ainda, uma necessidade de revisão das práticas de gestão das TVs Universitárias no que tange a levar ao conhecimento de gestores superiores, sejam reitores ou diretores de departamentos responsáveis pela TV, informações sobre o potencial e a função deste canal de aproximação de públicos, de geração e de disseminação de conhecimento, de captação de novos alunos, de socialização.

A pesquisa mostra, ainda, que o conteúdo de programação de uma IES deve levar em conta o perfil, a visão, a missão, os valores da instituição de ensino, mas que a missão das TVs Universitárias é universal, ou seja, trabalhar pela identificação e disseminação do conhecimento interno de uma IES, socializar a pesquisa entre os diversos públicos, levar cultura abrindo espaço para a cultura popular e apresentar os projetos da IES.

Ao final, a partir de todo material apresentado neste projeto, foi possível apresentar uma proposta de elaboração e de programação de TV Universitária à luz da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi.

No entanto, os resultados da pesquisa apresentam desafios a serem enfrentados pelas TVs Universitárias tendo em vista a carência de recursos destinados às emissoras e à convergência de mídias, que apresenta como incerto o futuro da veiculação de conteúdo para televisão. Como resultado da pesquisa, também foi apresentado a proposta de conteúdo para programação de TV Universitária. É importante ressaltar que cada TV tem suas peculiaridades, estrutura física e humana e estratégia institucional. A programação, nesse sentido, será proposta após análise de diversos fatores.

Como possibilidade para trabalhos futuros, vislumbra-se a análise dos resultados da implementação de uma proposta de programação em uma TV Universitária, à luz da Espiral do Conhecimento, analisando os resultados, verificando em que medida esse modelo poderia efetivamente contribuir como ferramenta de gestão para Instituições do Ensino Superior.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEVISÃO UNIVERSITÁRIA – ABTU. **A Televisão Universitária no Brasil: os meios de comunicações nas instituições universitárias da América Latina e Caribe.** Unesco, 2004.

BACCEGA, Maria Aparecida. Comunicação/educação: aproximações. *In*: BUCCI, Eugenio. **A TV aos 50 anos: criticando a televisão brasileira no seu cinquentenário.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2000.

BERLO, D. K. **O Processo da Comunicação: introdução à teoria e à prática.** São Paulo: Martins Fontes, 1985.

BOBEDA, Alexandre. **Tácito e Explícito na Gestão do Conhecimento.** Disponível em <https://ladnascimento.files.wordpress.com/2011/02/aula3_exercicio_cgc1.pdf>. Acesso em 10 mar. 2015.

BRASIL. **Constituição (1988).** Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Lei n. 8.977, de 6 de Janeiro de 1995.** Dispõe sobre o serviço de TV a Cabo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8977.htm>. Acesso em 20 mar. 2015.

BUCCI, Eugênio. **O Peixe Morre pela Boca.** São Paulo: Página Aberta, 1993.

CARRATO, Ângela. **A TV Pública e seus Inimigos.** Disponível em: <www.gepicc.ufba.br/enlepicc/pdf/AngelaCarrato.pdf>. Acesso em 9 abr. 2015.

CARVALHO, L. da S. **Os Modos de Endereçamento e Formação do telespectador na Televisão Universitária.** 2006. Dissertação (Mestrado em Educação e Cultura). Universidade Estácio de Sá.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento.** São Paulo: SENAC São Paulo, 2003.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1992.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. **Admirável Mundo do Conhecimento.** Barueri: HSM Management, 1997.

DRUMMOND, Rivadávia C. **O Conhecimento e o Cubo Mágico**. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/rivadavianeto/entrevista-rivadvia-hsm-management-2011>>. Acesso em 18 mar. 2015.

ECO, U. **Como Se Faz uma Tese**. São Paulo: Perspectiva, 2000.

EVERS, H. Knowledge Society and the Knowledge Gap. *International Conference: Globalisation, Culture and Inequalities*, p. 19-21, 2002. University Kebansaan, Malaysia.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado**: por uma filosofia do *design* e da comunicação. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

GARVIN, David. *et al.* **Aprender a Aprender**. São Paulo: HSM Management, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRIFFITHS, D. Redefining *KM: New Principles for Better Practice*. **Ark Publications**: London, 2011.

HALL, Stuart, Cultural studies and its theoretical legacies. *In*: MORLEY, David, KUAN-HSING, C., (eds). **Stuart Hall - critical dialogues in cultural studies**. London; New York: Routledge, 1996.

HALL, Stuart. **Identidades Culturais na Pós-Modernidade**. Rio de Janeiro: DP&a, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2009**. PNAD, v. 30, Rio de Janeiro: IBGE, 2009.

KROGH, Georg Von. ICHIJO, Kazuo. NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a Criação de Conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LIMA, Venício A. de. **Mídia**: teoria e política. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2001.

MALDONADO, Alberto Efendy. Práxis teórico/metodológica na pesquisa em comunicação: fundamentos, trilhas e saberes. *In*: MALDONADO, Alberto Efendy *et al.* **Metodologias de pesquisa em comunicação**: olhares, trilhas e processos. Porto Alegre: Sulina, 2006. p. 21-39.

MARTELLI, Flávia Cortese. **TV Universitária, um modelo de gestão em construção**: TV Unaerp de Ribeirão Preto. Bauru, 2012.

MATTOS, Sérgio. **História da Televisão Brasileira**: uma visão econômica, social e política. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MATTELART, Armand. **História da Sociedade da Informação**. São Paulo: Loyola, 2002.

MENDES, Eliandra C. FIDALGO, Fernando Selmar R. **Tecnologias da informação e da comunicação na educação**: reflexões acerca da formação de licenciados em pedagogia. Disponível em: <www.senept.cefetmg.br/galerias/Arquivos.../TerxaTema3Poster5.pdf>. Acesso em 17 mar. 2015.

NAKANO, D. N.; FLEURY, A. C. C. Conhecimento Organizacional: uma revisão conceitual de modelos e quadros de referência. **Produto & Produção**, v. 8, n. 2, p. 11-23, 2005.

NEVES, Jorge Tadeu. **La gestion de la communication dans les pratiques du changement technologique: réflexions à partir de trois études de cãs**. Dissertação de Doutorado CNPq, 1992.

NISEMBAUM, Hugo. Gestão do Conhecimento. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 185-203.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora do conhecimento. In: **Gestão do Conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hironaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hironaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

POLISTCHUK, Ilana. TRINTA, Aluizio Ramos. **Teorias da Comunicação**: o pensamento e a prática da Comunicação Social. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

PORCELLO, Flávio. **Limites e Possibilidades da Televisão Universitária**. 2000. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Comunicação Social). Faculdade de Comunicação Social. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

RAMALHO, Alzimar R. **A TV universitária como ponte entre a produção científica e as massas**: a TV FEMA em Assis (SP). 2005. Dissertação de Mestrado em Comunicação: Mídia e Cultura - Universidade de Marília, Marília, 2005.

RAMALHO, Alzimar R. **O perfil da TV universitária e uma proposta de programação interativa**. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, 2010

ROSA, Alexandre Machado. **Programação esportiva na TV Brasil: a influência da ideologia e indústria cultural** (Dissertação). Faculdade de Educação Física. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

SANTAELLA, L. **Cultura das Mídias**. São Paulo: Razão Social, 1992.

SANTAELLA, L. **Imagem**: cognição, semiótica, mídia. São Paulo: Iluminuras, 2008.

SANTOS, Paloma Maria. TV Pública no Brasil: proposta de expansão através da multiprogramação e da parceria com as emissoras comerciais. **Revista de Economia Política de las Tecnologías de La Información y Comunicación**, Universidade Federal de Santa Catarina, Vol. XII, n. 1, Enero, abril, 2010.

SARTORI, Giovanni. **Homo Videns**: televisão e pós-pensamento. Bauru, SP: EDUSC, 2001.

SGUISSARDI, V. A Universidade Neoprofissional, Heterônoma e Competitiva. In: MANCEBO, D.; FÁVERO, M. L. A. **Universidade**: políticas, avaliação e trabalho docente. S. Paulo: Cortez, 2004. p. 33-53.

SOARES, Sérgio Arreguy. Poder, Comunicação e História. **Mediação**, Belo Horizonte, n. 3, jun., p. 80-84, 2003. Disponível em: <www.fumec.br/revistas/mediacao/article/download/231/228>. Acesso em 20 mar. 2015.

STEINBERG, Charles S. **Meios de Comunicação de Massa**. São Paulo: Cultrix, 1966.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócios, 2000.

Toffler, A. **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TRINDADE, Hégio. Universidade em perspectiva. Sociedade, conhecimento e poder. Trabalho apresentado na 21ª Reunião Anual da ANPED, no GT: Política de Educação Superior. **Anais...** Brasil, RJ, Caxambu, set./1998.

WOLF, Mauro. **Teorias das Comunicações de Massa**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1ª SEÇÃO: Estrutura e conteúdo das TVs Universitárias

1. Em sua opinião, qual a missão da TV Universitária?
2. A TV está ligada à reitoria, curso de comunicação, departamentos de marketing? De que forma?
3. De que forma a TV Universitária trabalha a pesquisa e a extensão da IES?
4. Como é definido o conteúdo de programação?
5. De que forma a TV Universitária busca acompanhar a inovação?
6. Qual é o processo de criação de novos formatos?
7. Como a comunidade acadêmica participa do projeto TV Universitária?
8. Há preocupação em acompanhar a utilização de novas tecnologias para a disseminação da informação na TV?
9. Qual a preocupação da TV na reciclagem de profissionais que trabalham para o veículo?
10. Como a TV acompanha e implementa novas tecnologias?
11. Quais as particularidades da TV em relação às de outras IES?
12. Como são definidas as pautas e a programação?
13. Há um conselho editorial na TV?
14. Qual é a participação de professores e alunos na produção da TV?
15. Como a TV analisa o seu público? Quem é ele?
16. Qual a importância da convergência de mídias para o veículo?
17. De que forma utilizam esse recurso?
18. Análise a estrutura de pessoal da TV. O número de participantes é suficiente?
19. Quais as principais diferenças entre TV Universitária e TV Comercial?
20. De que forma a TV avalia seu desempenho, uma vez que não há pesquisas de audiência nos canais a cabo?
21. De que forma a TV divulga o conhecimento que é produzido na academia?
22. Como você avalia o reconhecimento do corpo docente à TV Universitária?
23. E o dos alunos?
24. Quais os desafios futuros das TVs Universitárias?
25. Quais as diferenças de gestão nas TVs de um mesmo canal?
26. Como é a relação TV Universitária e Gestão IES?

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA

2ª SEÇÃO: O modelo de Gestão TV Universitária

1. Qual é o modelo de gestão da TV Universitária?
2. Quais são os regimentos internos que regem a política de gestão da IES?
3. Qual é o nível de autonomia da coordenação da TV Universitária?
4. Qual o investimento mensal da IES na TV?
5. Como a instituição vê a possibilidade de parcerias?
6. Como você avalia a possibilidade de inserção de parceiros Comerciais nas TVs Universitárias?
7. Qual é, em sua opinião, o modelo ideal de gestão das TVs Universitárias?
8. Quais são os cargos e suas atribuições na TV?
9. Como você avalia a possibilidade de haver um modelo de negócios para a gestão das TVs Universitárias?

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA

3ª SEÇÃO: Gestão do Conhecimento à luz da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi.

1. A produção das TVs Universitárias envolvem temas que são de conhecimento de alunos, professores, funcionários, da comunidade, enfim. De que forma a TV trabalha o conteúdo de sua programação?
2. Aprender in loco, a partir de uma experiência real, pela observação, imitação e outras práticas são consideradas, para a GC como práticas de Socialização. Cite exemplos de produções da tv que envolveram aprendizados com o foco indicado.
3. Para Nonaka e Takeuchi, o brainstorming é uma ferramenta que possibilita a reorientação dos modelos mentais dos indivíduos em uma mesma direção e facilitando o compartilhamento de experiências e criação de novas ideias. Como a coordenação da TV avalia essa prática?
4. A externalização, para a GC, é a conversão dos conceitos tácitos em explícitos nas organizações, usando, para isso, analogias, metáforas, modelos ou hipóteses. Como a gestão da TV trabalha no sentido de transformar conhecimentos ocultos em explícitos?
5. Para Nonaka e Takeuchi, a metáfora é um degrau intermediário entre a imaginação e o pensamento lógico. Com qual frequência e em que situações a produção da TV utiliza-se de metáforas para informar, entreter ou educar em sua programação?
6. A externalização é, para a GC, praticada durante a fase de desenvolvimento de novos produtos por meio do diálogo ou da reflexão coletiva. Identifique as práticas de externalização na gestão da TV.
7. A combinação é um processo de sistematização de conceitos, momento em que se cria um sistema de conhecimento. É o aprendizado formal, baseado em conhecimentos explícitos e no uso da tecnologia da informação. As pessoas trocam e compartilham conhecimentos por diversos canais. Métodos formais de educação e de treinamento também fazem parte da conversão do conhecimento explícitos. Esses conhecimentos visam a produção de novo conhecimento explícito. Na TV Univesitária, como são combinados conceitos e tecnologia? De que forma as pessoas trocam e compartilham por meio de canais de comunicação?

8. A Internalização na GC é a transformação do conhecimento explícito em tacito, é quando o indivíduo absorve o conhecimento. De que forma você avalia que a TV Universitária proporciona a internalização do conhecimento às pessoas?